

Helsingin yliopisto
Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta
Taloustieteen laitos

Elias Lehtinen

Verkkoruokakauppojen liiketoimintamallit ja asiakasarvo – ruoan verkko-ostamisen hyötyjä

Elintarvike-ekonomia
Pro gradu
EE387

Helsinki 2014



Tiedekunta/Osasto — Fakultet/Sektion — Faculty Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta.		Laitos — Institution — Department Taloustieteen laitos	
Tekijä — Författare — Author Elias Lehtinen			
Työn nimi — Arbetets titel — Title Verkkoruokakauppojen liiketoimintamallit ja asiakasarvo – ruoan verkko-ostamisen hyötyjä			
Oppiaine — Läroämne — Subject Elintarvike-ekonomia			
Työn laji — Arbetets art — Level Pro gradu		Aika — Datum — Month and year Toukokuu 2014	Sivumäärä — Sidoantal — Number of pages 99 s.
Tiivistelmä — Referat — Abstract <p>Tässä tutkielmassa tarkoituksena oli tutkia ruoan verkkokauppojen asiakasarvon tuotantoa ja liiketoimintamalleja. Asiakasarvon sisältöä ja piirteitä tutkimalla selvitetään millaisten ominaisuuksien kautta ruoan verkkokaupat välittävät arvoa asiakkailleen ja millaiset liiketoimintamallit ovat tämän arvontuotannon takana. Näitä asiakkaille arvoa luovia arvotekijöitä voivat olla sekä strategiset että tekniset tekijät, mutta niiden täytyy tuottaa hyötyä asiakkailleen, jotta ruoan verkko-ostaminen olisi mielekästä ja relevantti vaihtoehto fyysiselle ruokakaupalle.</p> <p>Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää liike-elämässä suunniteltaessa ja rakentaessa ruoan verkkokauppaa. Tulokset auttavat esimerkkiyritysten avulla ymmärtämään asiakasarvon lähteitä muuttuvassa päivittäistavarakaupan kentässä, jossa sähköisellä asioinnilla ja monikanavaisuudella on koko ajan kasvava merkitys. Lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää tiedeyhteisössä jatkotutkimuksen pohjana ja ajatusten herättäjänä. Asiakasarvon ja liiketoimintamallin yhdistäminen kuluttajille tarjottavan hyödyn paremmaksi ymmärtämiseksi on tässä tutkielmassa ainutlaatuinen näkökulma.</p> <p>Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia on vertaileva laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan valittuja yrityksiä sellaisina kuin ne ovat tarkasteluhetkenä. Vertailevaan tapaustutkimukseen olen valinnut kolme maailmanlaajuisesti menestyksestä ruoan verkkokauppaa, joita ovat Tesco, Ocado, Leshop sekä Suomesta S-ryhmän verkkokauppa. Analyysin kohteena ovat pääasiassa yritysten verkkokaupat ja sivustot, mutta lisäksi käytetään alan aikakauslehtien artikkeleita sekä yritysten vuosiraportteja, tiedotteita ja vuosikertomuksia.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella ruoan verkkokaupat tuottavat arvoa moninaisilla ominaisuuksilla ja lähteillä, joiden takana toimii erilaisia liiketoimintamalleja. Esimerkiksi kotiinkuljetus oli kaikilla yrityksillä mahdollinen toimitusvaihtoehto ja joissain tapauksissa toimitus oli ilmainen. Tärkeimmät asiakasarvon tekijät liittyvät ajansäästöön, mukavuuteen ja vaivattomuuteen. Tämän lisäksi tutkimustuloksissa identifioitiin monia muita asiakasarvoa luovia tekijöitä, joista suuri osa liittyi sähköisen asioinnin personoituun ja räätälöityyn kulutuskokemukseen.</p>			
Avainsanat — Nyckelord — Keywords Päivittäistavaroiden vähittäismyynti, verkkokauppa, asiakasarvo, liiketoimintamallit			
Säilytyspaikka — Förvaringsställe — Where deposited Taloustieteen laitos			
Muita tietoja — Övriga uppgifter — Further information			

Sisällysluettelo

1 Johdanto	5
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	6
1.1.1 Kaupan tila Suomessa.....	7
1.2 Aiempi tutkimus.....	8
1.3 Keskeiset käsitteet	9
2 Elintarvikkeiden verkko-ostaminen ja verkkokauppa	10
2.1 Verkkokauppa ja verkko-ostaminen Suomessa	10
2.2 Ruoan verkkokaupat Suomessa.....	13
2.3 Kaupan ala on muutoksessa	14
3 Ruoan verkkokaupat ja asiakasarvon luominen.....	16
2.1 Verkkoruokakauppojen liiketoimintamallit	16
2.1.1 Online-ruokakauppa	17
2.1.2 Pieni verkkoruokakauppa	18
2.1.3 Verkkoruokakaupan hybridimallit.....	18
2.2 Viimeisen kilometrin ongelma	19
2.3 Elintarvikkeiden keräily ja toimitus	20
4 Asiakasarvo ja sen lähteet.....	24
4.1 Arvon monia määritelmiä	24
4.2 Asiakasarvon neljä ulottuvuutta.....	25
4.2.1 Tehokkuus	26
4.2.2 Innovaatiot.....	28
4.2.3 Täydentävyydet	28
4.2.4 Asiakkaan sitouttaminen	29
4.3 Holbrookin typologia	31
4.3.1 Viihdyttävyyys	33
4.3.2 Etiikka.....	35
5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	36
6 Tutkimusmenetelmät.....	39
6.1 Tutkimusstrategia.....	39
6.2 Vertaileva tapaustutkimus ja tapausten valinta	40
7 Tutkimuksen tulokset.....	43
7.1 Vertailtavien yritysten esittely	43

7.1.1 Tesco.....	43
7.1.2 Ocado.....	44
7.1.3 Leshop	45
7.1.4 S-ryhmä	46
7.2 Liiketoimintamallit.....	47
7.2.1 Tesco.....	47
7.2.2 Ocado.....	48
7.2.3 Leshop	50
7.2.4 S-ryhmä	51
7.3 Tehokkuus	52
7.4 Täydentävyydet	56
7.5 Asiakkaan sitouttaminen	58
7.6 Etiikka	61
7.7 Viihdyttävyys	63
8 Tulosten tarkastelu	65
8.1 Erilaisia liiketoimintamalleja	65
8.1.1 Tuotteiden ja toimitusten hinnoittelu.....	68
8.2 Tehokkuutta monikanavaisilla ruokakaupoilla	70
8.3 Ruoan verkko-ostoksilla vaivattomuutta ja ajansäästöä	71
8.4 Palvelujen ja tuotteiden personointia	73
8.5 Verkkoruokakauppojen innovatiivisia ominaisuuksia ja asiakkaan räätälöinnin mahdollisuudet	75
8.6 Erinomaisuutta ja mukavuutta kotiinkuljetuksilla	76
8.7 Täyden palvelun talo	76
8.8 Kokonaiskokemus ja asioinnin viihdyttävyys.....	78
8.9 Verkkoruokakauppojen asiakasarvoa luovia ominaisuuksia	79
9 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	83
9.1 Liiketoimintamallit.....	84
9.2 Asiakasarvo	85
9.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	87
9.4 Johtopäätökset.....	88
9.5 Ruoan verkko-ostamisen tulevaisuus ja ehdotuksia jatkotutkimukselle.....	89
Lähdeluettelo	91

1 Johdanto

Tämän tutkielman tavoitteena on menestyvien esimerkkiyritysten avulla identifioida asiakkaan arvontuotannossa oleellisia arvotekijöitä, jotka vaikuttavat verkossa suoritetusta ostotapahtumasta saatuun kokonaisarvoon ja kulutuskokemukseen ylipäättään. Tutkimassa tutkitaan, miten elintarvikkeiden vähittäismyyjät käyttävät Internetiä luodakseen sellaista asiakasarvoa, joka ylittää perinteisten kivijalkakauppojen tarjoaman asiakasarvon. Jotta asiakas valitsisi ruoan verkkokaupan perinteisen fyysisen myymälän sijasta, täytyy sen tarjota jotain sellaista hyötyä, jota ei fyysinen myymälä tarjoa (Bevan ja Murphy 2001). Tavoitteena tässä tutkimuksessa on tutkia mitä nämä asiakkaille tarjottavat hyödyt ja ominaisuudet voisivat menestyneissä eurooppalaisissa ruoan verkkokaupoissa olla.

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisella otteella ja tutkimusstrategiana käytetään vertailevaa tapaustutkimusta. Tutkimustavoitteeni saavuttamiseksi olen valinnut tutkimukseen kolme menestyvää ja edelläkävijän asemassa olevaa eurooppalaista ruoan verkkokauppa, jotka ovat Tesco, Ocado ja Leshop. Lisäksi analyysissä on mukana suomalainen ruoan verkkokauppa S-ryhmä, joka toivottavasti tuo kontrastia tuloksiin ja mahdollisesti tuo paremmin kauppojen väliset erot ja yhtäläisyydet esille. Näiden ruoan verkkokauppojen asiakasarvoa ja liiketoimintamalleja analysoidaan vertailemalla yrityksiä keskenään. Tietoa analyysin kohteena olevasta ilmiöstä saadaan yritysten kotisivuilta, vuosikertomuksista sekä alan aikakauslehdistä. Lisäksi olen kysynyt liiketoimintaan liittyviä tarkentavia kysymyksiä yritysten edustajilta. Pääasiallinen analyysin kohde ovat kuitenkin yritysten kotisivut, sillä niiden kautta asiakasarvo virtuaalisessa kaupankäynnissä suureksi osaksi välitetään. Ruoan verkko-ostamisen koko ostoprosessin saatoinkin kokeilla vertailtavista yrityksistä ainoastaan S-ryhmän osalta maantieteellisten rajoitteiden vuoksi. Tutkimuksen rajaamiseksi olen laatinut kahdesta asiakkaan arvoteoriasta ja liiketoimintamalli-ajattelusta teoreettisen viitekehyksen, jonka lävitse tutkimuksen empiirinen osa suoritetaan.

Tutkimuksen avulla toivotaan saatavan vastaus siihen, miten ruoan verkkokauppaa pitäisi rakentaa Suomessa asiakasarvon näkökulmasta ja millaisilla ominaisuuksilla menestyvät ruoan verkkokaupat ovat maailmalla tätä tehneet. Asiakasarvon lisäksi saadaan ymmärrystä ruoan verkkokauppojen liiketoimintamalleista. Tavoitteena on kvalitatiivisen tutki-

muksen keinoin pyrkiä ymmärtämään paremmin verkkoruokakauppojen asiakkaiden arvontuotantoa ja liiketoimintamalleja.

Tutkielman avulla halutaan saada tietoa siitä, **kuinka ruoan verkkokaupat luovat arvoa asiakkailleen ja millaisten ominaisuuksien avulla tämä tehdään**. Näitä asiakkaille arvoa luovia arvotekijöitä voivat olla sekä strategiset että tekniset tekijät, mutta niiden täytyy tuottaa hyötyä asiakkailleen, jotta ruoan verkko-ostaminen olisi mielekästä ja relevantti vaihtoehto fyysiselle ruokakaupalle. Tutkimustuloksia voivat hyödyntää niin alan yritykset Suomessa kuin tiedeyhteisökin jatkotutkimuksissa aiheeseen liittyen.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Ruoan verkkokauppa tai oikeammin etämyynti ei ole niinkään uusi keksintö. Etämyyntiä on harrastettu esimerkiksi puhelin- ja postimyyntinä jo 90-luvulla. Kun Informaatioteknologia-huuma oli kuumimmillaan 2000-luvun vaihteen tienoilla, vähittäiskaupan koko perusrakenteen odotettiin mullistuvan Internetin myötä (Finne 2005, 70). Tähän aikaan syntyi uusien teknologioiden huumassa myös paljon ruoan verkkokauppoja Suomessa ja maailmalla. Kasvun odotettiin olevan nopeaa ja ihmisten siirtyvän verkko-ostamisen asiakkaiksi itsestään.

Kun IT-kupla puhkesi, kovat odotukset Internetin potentiaalista jäivät täyttymättä ja monia (myös ruoan) verkkokauppoja meni konkurssiin. Yhdysvalloissa esimerkiksi eräs ruoan verkkokauppa nimeltään Webvan oli investoinut huimat 1,2 miljardia dollaria huipputeknologiseen varastoon ja järjestelmiin, mutta hakeutui konkurssiin vuonna 2001 noin kahden vuoden toiminnan jälkeen (Webvan shuts down... 2001). Myös Suomessa esimerkiksi verkkoruokakauppa Nettimarket.com on Kauppalehden yritysrekisterin mukaan tehnyt konkurssin vuonna 2003 (Nettimarket Turku Oy). 2000-luvun alun teknofirmojen konkurssiaallon jälkeen verkon välityksellä tapahtuva kauppa oli kasvanut tasaisesti ja muuta vähittäiskauppaa nopeammin (Finne 2005, 70). Tämän jälkeen kasvu on kiihtynyt ja erityisesti ruoan verkkokauppa on ollut viime vuosina vahvassa kasvussa niin Suomessa kuin maailmalla, niin kuin tutkielman edetessä myöhemmin havaitaan.

Maaailmanlaajuisesti ensimmäiset ruoan verkkokaupat perustettiin Yhdysvalloissa, mutta konsepti ei ole menestynyt siellä kovin hyvin. Isossa-Britanniassa taas on maailman kehittyneimmät markkinat ruoan verkkokaupassa ja nykyään jopa 74 prosenttia maan kuluttajista käyttää Internetiä kotitalouden ruokaostoksissa. Elintarvikkeet ovat Isossa-Britanniassa matkalippujen ja kirjojen jälkeen kolmanneksi suosituin tuoteryhmä netistä ostavien keskuudessa, ja lähes puolet kaikista maan kuluttajista etsivät ruoan verkkotarjouksia netissä. (Beston 2012.) Suomessa ruoan verkkokaupat eivät toistaiseksi ole yhtä suosittuja kuluttajien keskuudessa kuin Isossa-Britanniassa, mutta myös täällä johtavat kauppaketjut vähitellen panostavat konseptiin. Esimerkiksi Kesko avasi ensimmäisen ruoan verkkokaupansa vuoden 2013 lopulla.

Päivittäistavarakaupan on tarjottava kuluttajille perinteisten fyysisten ruokakauppojen lisäksi verkko-ostamisen vaihtoehtoja. Suomessa kaupan alalla haasteena onkin, miten tämä tehdään ja millaisilla arvoa luovilla ominaisuuksilla ja liiketoimintamalleilla voidaan saavuttaa arvoketjussa todellista hyötyä tarjoavia ratkaisuja. Verkkoruokakauppojen tulisi olla kuluttajien silmissä houkuttelevia vaihtoehtoja, jotta ala kasvaisi ja saisi voilyymia. Jos halutaan, että asiakkaat valitsevat verkko-ostamisen fyysisen ruokakaupan sijaan, verkkokauppojen tulee tarjota konkreettisia hyötyjä. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa monet kauppajätti Tescon asiakkaista valitsevat ruokaostoksissaan verkko-kaupan tavallisen kaupan asemesta.

1.1.1 Kaupan tila Suomessa

Päivittäistavarakaupan rakenne on Suomessa todella keskittynyttä. Markkinajohtaja S-ryhmän markkinaosuus lähestyy jo lähes puolta koko markkinoista ja Keskolla on noin kolmasosa. S-ryhmä ja Kesko omistavat yhdessä noin 80 prosenttia päivittäistavaramarkkinoista. Loput noin 20 prosenttia jakavat Suomen Lähikauppa Oy, Lidl, ja muutamat muut pienemmät toimijat. Kesko on viime aikoina menettänyt osuuksia erityisesti Lidlille ja S-ryhmälle. Lidl on noussut Lähikaupan ohitse kolmanneksi suurimmaksi ketjuksi vuonna 2013. (PTY 2014.)

SOK:n entisen pääjohtajan Kuisma Niemelän mukaan kaupan ala käy paraikaa läpi suurinta muutosta vuosikymmeniin verkkokauppojen takia. Niemelä irtisanoutui syyskuussa tehtävästään vedoten uuden strategian haasteisiin, joiden toteuttamiseen hänen mieles-

tään tarvittiin uutta virtaa. Toisin sanoin hän myönsi, ettei kyennyt vastaamaan uuden verkkokauppaliiiketoiminnan haasteisiin. (Hanhivaara 2013.) Tämä aihe on siis hyvin ajankohtainen, sillä sähköinen asiointi yleistyy kovaa vauhtia Suomen vähittäiskaupassa.

1.2 Aiempi tutkimus

Verkkokaupan ja erityisesti ruoan verkkokaupan systemaattinen tutkimus alkoi vähän ennen vuosituhannen vaihdetta. Tiedeyhteisön kiinnostus aiheeseen on siitä lähtien ollut koko ajan kasvamaan päin, mutta liiketoiminta ei ole kasvanut samassa tahdissa. IT-kuplan aikoihin aiheesta ei ollut vielä paljoakaan tutkimusta, kun yrityksillä oli kova tarve päästä virtuaaliseen toimintaympäristöön, vaikka tietämys aiheesta oli heikko. Vasta aivan viime vuosina aihe on saanut laajempaa huomiota ja tutkimuksia on tehty enemmän (taulukko 1). Emeraldin tietokannassa käyttämiäni hakusanoja olivat ”multichannel”, ”online grocery”, ”online grocery business model” ja ”online grocery customer value”. Hakutulokset eivät kuitenkaan sinänsä kerro kaikkea siitä, miten paljon esimerkiksi ruoan verkkokaupan asiakasarvoa on tutkittu. Vaikka lukumääräisesti aiheesta näyttäisi olevan tutkimuksia, itse en löytänyt kuin muutamia aiempia tutkimuksia, jotka liittyivät verkkoruokakauppojen asiakasarvon luonteeseen ja sisältöön.

Taulukko 1. Emerald-tietokannan hakutulokset tiettyinä ajanjaksoina.

	multichannel	online grocery	online grocery customer value	online grocery business model
1995-2000	15	61	41	37
2001-2005	50	220	164	162
2006-	301	713	557	577

Aihetta on siis jonkun verran käsitelty kirjallisuudessa, mutta ei täysin siitä näkökulmasta, josta itse olen tutkielmani rakentanut. Asiakasarvosta on todellisuudessa hyvin vähän ymmärrystä ja vielä vähemmän ruoan verkkokauppaan liittyen. Syynä siihen saattaa olla asiakasarvon abstraktius, mikä tekee aiheen hankalaksi tutkijoille. Jonkun verran on kyllä kuluttajatutkimuksia, joissa kysytään esimerkiksi kuluttajien arvostamia tekijöitä. Itse lähestyn aihetta kuitenkin menestyvien ruoan verkkokauppojen liiketoiminnasta käsin

asiakasnäkökulmaa unohtamatta. Olisin voinut myös esimerkiksi kvantitatiivisella tutkimuksella selvittää kuluttajien arvotekijöitä, mutta se ei olisi palvellut tutkimuksen tarkoitusta. Sen sijaan tarkoituksenmukaisempaa esimerkkioppimisen ja relevanttien tutkimustulosten kannalta on analysoida suoraan menestyvien alan yritysten ominaisuuksia.

1.3 Keskeiset käsitteet

Päivittäistavaroiden verkkokauppa tai virallisemmin etämyynti tarkoittaa kauppatapaa, jossa asiakas verkkoyhteyttä hyödyntäen jättää tilauksensa tietokoneella, matkapuhelimella tai jollakin mobiililaitteella. Saatuaan tilauksen, kauppa toimittaa sen asiakkaalleen valittua toimitusvaihtoehtoa käyttäen. Sähköinen kaupankäynti muuttaa perinteisen kaupankäynnin muotoa, kun ostoprosessiin tulee mukaan sekä virtuaalisia että fyysisiä elementtejä. Tuttavallisemmin kyseessä on ruoan verkkokauppa.

Perinteinen päivittäistavarakauppa tai fyysinen ruokakauppa on päivittäistavaroiden kauppaa fyysisessä toimipaikassa, jossa asiakkaat itse keräävät tuotteensa kaupan hyllyiltä ja kuljettavat ne kotiin. (Jaakkola ja Kämäräinen 2000, 3). Tässä tutkielmassa käsite viittaa siis ylipäätään perinteiseen tapaan tehdä ruokaostokset hakemalla ne itse kaupasta.

Liiketoimintamalli on yrityksen liiketoiminnan rakenne ja arvojärjestelmä (Yousept ja Li 2004). Se selittää kuinka yritys tuottaa arvoa asiakkaille ja säilyttää kannattavuutensa tietyssä toimintaympäristössä ja tietyillä markkinoilla.

Asiakasarvo on hyvin laaja ja moniulotteinen käsite, josta ei kirjallisuudessa ole konsensumääritelmää. Olen kuitenkin kirjallisuuden erilaisten määritelmien pohjalta määritellyt tätä tutkielmaa varten asiakasarvon seuraavasti: *joukko hyötyjä ja/tai ominaisuuksia, joista asiakas on valmis maksamaan.*

2 Elintarvikkeiden verkko-ostaminen ja verkkokauppa

Tässä luvussa käsittelemme verkko-ostamista ja verkkokauppaa Suomessa yleisesti sekä ruoan verkkokauppaa erityisesti.

2.1 Verkkokauppa ja verkko-ostaminen Suomessa

Teknologinen kehitys on muuttanut paljon ihmisten kaupankäynnin muotoja ja rakenteita. Kuluttajat käyttävät Internetiä ostosten tekemiseen yhä enemmän sen tarjoaman helpouden ja vaivattomuuden vuoksi. Kaupankäynnin digitalisoituminen ei ole kuitenkaan Suomessa kovinkaan kehittynyttä elintarvikkeiden osalta. Perinteisten fyysisten kauppojen suosio on vahvaa, mutta uudenlaiset verkkokauppaan sidotut palvelut ja liiketoimintamallit voivat muuttaa täysin alan rakennetta ja ihmisten ostokäyttäytymistä. Monikanavaisuus on tulossa muiden alojen ohella myös päivittäistavarakaupan alalle jäädäkseen toimintaympäristön ja ostotottumusten muuttuessa. Kuluttajien kiinnostus ruoan verkkokauppaan on kasvamassa, sillä myynti kasvoi Suomessa viime vuonna peräti 146 prosenttia ja ylsi 54 miljoonaan euroon. Vaikka liikevaihto on edelleen pientä, kasvu on nopeaa. (Savolainen 2013.) Kaupan toimijoiden on menestyäkseen pysyttävä muutoksessa mukana ja integroitava verkko-ostaminen nykyisiin liiketoimintamalleihinsa.

Tilastokeskuksen uusimman tilaston mukaan viimeisen vuosikymmenen aikana verkkokauppa on Suomessa kasvanut voimakkaasti ja asiakasmäärä on suunnilleen kolminkertaistunut. Vuonna 2005 16–74 –vuotiaista 35 prosenttia oli joskus ostanut jotain verkosta, kun vuonna 2013 prosenttiluku on yli kaksinkertaistunut ollen 72 prosenttia (Tilastokeskus 2013). Vaikka verkko-ostamisessa on tapahtunut kasvua, verkon täyttä potentiaalia tehokkaana myyntikanavana ei liiketoiminnassa ole pystytty hyödyntämään, sillä toisen tilaston mukaan 16–45 -vuotiaiden Internetin käyttö päivittäin tai lähes päivittäin lähentelee sataa prosenttia (taulukko 2).

Taulukko 2. Internetin käyttö ja käytön useus iän, toiminnan ja koulutusasteen mukaan (Tilastokeskus 2013).

	Käyttänyt viimeisen 3kk aikana	Käyttää päivittäin tai lähes päivittäin	Käyttää yleensä useita kertoja päivässä	Käyttää viikoittain (mutta ei päivittäin)	Käyttää harvemmin kuin viikottain	Ei ole käyttänyt internetiä koskaan
	% -osuus ikäluokasta					
16-24v	100	93	76	5	1	0
25-34v	100	96	88	4	0	0
35-44v	99	93	80	6	1	0
45-54v	97	83	67	12	3	2
55-64v	85	67	52	13	6	10
65-74v	65	45	33	14	6	27
74-84v	27	15	8	7	4	68
Opiskelija	100	96	81	3	1	0
Työllinen	97	87	75	8	2	2
Eläkeläinen	54	37	25	12	5	39
Perusasteen koulutus	68	56	43	9	3	28
Keskiasteen koulutus	88	73	60	11	3	8
Korkea-asteen koulutus	97	89	77	5	2	2

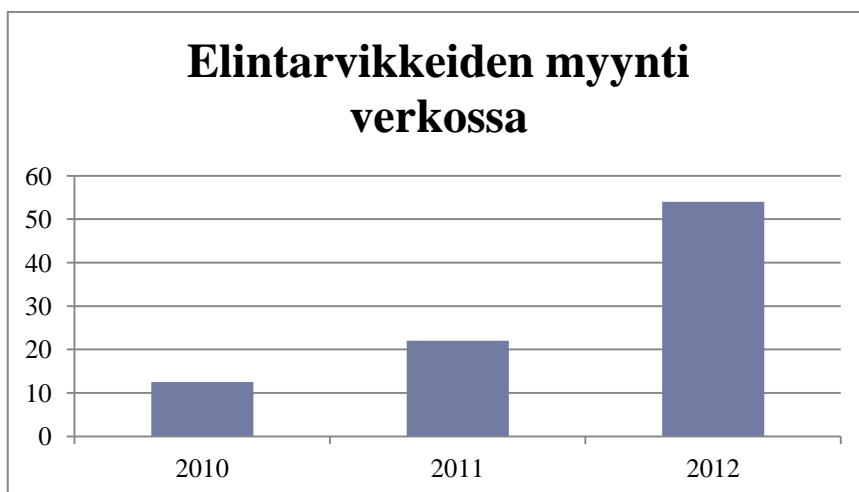
Suurin osa Suomessa tehtävistä verkko-ostoksista sisältää pääsylippuja, matkalippuja, majoituspalveluja sekä vaatteita ja kenkiä. Elintarvikkeiden osuus koko verkkokaupasta on Suomessa hyvin marginaalinen, sillä esimerkiksi Itellan vuoden 2013 lopulla teettämän laajan ja kuluttajia hyvin edustavan tutkimuksen mukaan elintarvikkeita on ostanut vain noin 4 prosenttia käyttäjistä. Elintarvikkeet ja muut päivittäistavarat ovat tutkimuksessa toiseksi viimeinen tuoteryhmä (kuvio 1). Samaisen tutkimuksen mukaan verkkokauppojen käyttäjistä 60 prosenttia olisivat valmiita ostamaan ruokaa verkosta vähintään kerran kuussa, kun taas 15 prosenttia olisivat valmiita ostamaan ruokaa verkosta viikoittain. (Itella 2013.) Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2012 elintarvikkeita oli ostanut 3 prosenttia kuluttajista (Tilastokeskus 2013).



Kuvio 1. Verkosta tehdyt ostokset tuoteryhmän mukaan. Prosenttilukujen summa ylittää sadan, koska samat asiakkaat ostavat useamman tuoteryhmän tavaroita. (Itella 2013.)

Jostain syystä Internet ei kuitenkaan ole yleistynyt perinteisen kaupan kaltaiseksi vakiintuneeksi ostospaikaksi, vaikka lähes kaikki valtaväestöstä käyttävät nettiä päivittäin. Tarjontaa verkossa jo on ja moneen makuun. Keskustelua tästä aiheesta on tieteellisessä kirjallisuudessa käyty, mutta vaikuttaa siltä, että verkkoliiketoiminnassa riittää työsarkaa ihmisten houkuttelemiseksi verkko-ostamisen käyttäjiksi. Joka tapauksessa edellisten tilastojen valossa kuilua on selvästi olemassa Internetiä käyttävien ja sieltä ostavien välillä.

Erityisesti elintarvikkeissa on suurta kasvupotentiaalia. Vuonna 2010 elintarvike-ostosten kokonaisarvo oli ainoastaan 12,5 miljoonaa euroa (TNS Gallup 2011). Ruoan verkkokaupan potentiaali on kuitenkin hiljalleen realisoitumassa Suomessa, sillä TNS Gallupin verkkokauppatilaston mukaan vuonna 2012 ruoan verkkokauppa kasvoi peräti 146 prosenttia edellisvuoteen verrattuna ja ylsi jo noin 54 miljoonaan euroon (Savolainen 2013). Vähittäiskaupan yleiseen kasvuun verrattuna ruoan verkkokaupan kasvu on nopeaa. Laskin kuvioon 2 eri lähteistä saamiini tietojen mukaan elintarvikkeiden verkkomyynnin Suomessa vuosina 2010-2012. Lukujen valossa suomalaisten kauppaketjujen kannattaa panostaa konseptiin tosissaan. Myös aiheesta väitöskirjan tehnyt Arhi Kivilahti on samaa mieltä Helsingin Sanomille antamassaan haastattelussa (Savolainen 2013).



Kuvio 2. Elintarvikkeiden verkkomyyntin arvo (miljoonaa euroa) Suomessa vuosina 2010-2012.

2.2 Ruoan verkkokaupat Suomessa

Suomalaiset kuluttajat ovat tottuneet tekemään ostoksensa perinteisessä ruokakaupassa, joista suosituimpia ovat valintamyymälät, supermarketit ja nykyään erityisesti hypermarketit, kuten isot Prismat ja Citymarketit (PTY 2013). Niin kuin edellä kävi ilmi, ruokaa ostetaan verkosta edelleen vähän, vaikka kasvua on viime vuosina ollut. Kasvun myötä markkinoille on tullut uusia verkkoruokakauppoja, jotka tarjoavat kuluttajille ostamisen helppoutta ja ajansäästöä.

Ensimmäinen Suomessa avattu ruokakauppa oli Ruoka.net, joka aloitti toimintansa vuonna 1999. Nykyään yritys toimittaa ruoan verkko-ostoksia koko Suomeen lappia ja saaristoa lukuun ottamatta ja on näin Suomen ensimmäinen valtakunnallinen verkkoruokakauppa. Uutuutena on yhteistyössä Itellan Termo – kylmäkuljetuspalvelun kanssa tarjottava kylmäketju, jossa asiakkaat voivat ostaa kylmäolosuhteita vaativia elintarvikkeita (pois lukien pakasteet) ja saada ne kotiinsa tuoreina ja säilyneinä. Suurimpia haasteita ruoan verkkokaupassa on juurikin kylmäketjun katkeamattomuus ja tuoreuden varmistaminen. Ruoka.net tarjoaa kylmäketjun lisäksi täysin ilmaisen toimituksen, mikä on Suomessa ensimmäinen laatuaan. Tällaisten palvelujen lanseeraaminen kertoo yritysten toiveista ruoan verkkokaupan tulevaisuuden suhteen.

Ruoka.netin lisäksi Suomessa on monia muita ruoan verkkokauppoja, esimerkiksi Kauppahalli24.fi, Tavaraverkko.com, Keittiokaveri.fi, Kauppakassi.com ja muita pienempiä toimijoita. Kauppakassi.com toimittaa vain Helsingissä ja on suuren kysynnän vuoksi laajentamassa toimitusalueitaan Espooseen. Monet ruoan verkkokaupat tarjoavat paikallisten pientuottajien tuotteita ja erilaisia erikoisuuksia, kuten esimerkiksi Kauppahalli24.fi, joita ei välttämättä K- ja S-ketjun kaupoista löydy.

Pienempien toimijoiden lisäksi myös päivittäistavarakaupan markkinajohtajat SOK ja Kesko ovat mukana ruoan verkkokaupassa. SOK avasi Alepan Kauppakassi -palvelun vuonna 2010 ja nykyään palvelu toimii Foodie.fm -alustan kautta. Alepan toimitusalue kattaa nykyään pääkaupunkiseudun lisäksi tietyt alueet Kuopion ja Oulun kaupungeissa. Kyseisessä alustassa on lisäksi Kannelmäen uusi Prisma, jonka toimitusalue on kuitenkin vain noin 3 kilometrin säteellä kaupasta. Kotiinkuljetuksen ohella Kannelmäen Prismassa on myös noutopalvelu, joka on hyvä vaihtoehto esimerkiksi työmatkalaisille, jotka eivät halua käyttää aikaa tuotteiden keräykseen. Kesko avasi virallisen verkkoruokakaupansa vuoden 2013 marraskuussa Citymarket-brändin alle ja toimitusalueena on toistaiseksi vain Helsinki ja Vantaa. Ennen tätä Keskolla on ollut pienempi pilottihanke Ruoholahden K-marketissa.

Suomen Lähikauppa ja Lidl eivät kuitenkaan ole vielä lähteneet ruoan verkkokauppaan mukaan. Lidlin toimitusjohtaja Lauri Sipposen mielestä verkkokauppa ei ole ainakaan vielä taloudellisesti kannattava kanava ruokakaupalle (Juvonen 2013).

Ensimmäinen ruoan verkkokauppa tuli Suomeen 2000-luvun vaihteessa, mutta markkinat ja kuluttajat eivät täysin olleet vielä valmiina konseptille. Kuitenkin nyt yli kymmenen vuoden jälkeen ruoan verkkomarkkinoiden voimakas kasvu pakottaa myös isot kauppa- ketjut konseptiin mukaan, sillä kilpailu kiristyy ja sähköinen kaupankäynti yleistyy. Seuraavaksi kerron joitain asioita kaupan alan teknologisesta muutoksesta.

2.3 Kaupan ala on muutoksessa

Isossa-Britanniassa päivittäistavarakaupan alalla on tapahtunut suuria muutoksia viime vuosina ruoan verkkokauppojen myötä. Verkkokaupat ovat muuttaneet liiketoimintamal-

lien muotoja ja rakenteita kanavien, toimialojen uudelleenmäärittelyn, tilausten toimeenpanokeskusten, uudenlaisen asiakasarvotuotannon ja verkkokumppanuuksien kautta (Yoisept ja Li 2004). Suurimmat muutokset eivät tule siis tuotteista ja niiden muutoksista, vaan pikemminkin siitä, milloin, kuinka ja missä ne tuotteet myydään (Bevan ja Murphy 2001).

Markkinatutkimusjärjestö IGD:n uusimman ennusteen mukaan ruoan verkkomyynti tulee kaksinkertaistumaan vuoteen 2016 mennessä Euroopan viidellä suurimmalla markkinalla, Isossa-Britanniassa, Ranskassa, Saksassa, Sveitsissä ja Hollannissa. Järjestön mukaan ruoan verkkomyynti ”kasvaa ilmiömäisellä vauhdilla ympäri Eurooppaa, teknologioiden muuttaessa ostotottumuksia” (Thomasson 2013).

Alalla on meneillään myös Suomessa suuria muutoksia. Asiakaskäyttäytyminen ja kilpailu muuttavat muotoaan, ja sähköisen asioinnin ja palveluiden kehittäminen ovat esimerkiksi Keskolla strategisia prioriteetteja kaikilla toimialoilla. S-ryhmän entinen pääjohtaja irtisanoutui verkkokauppaosaamattomuuteensa vedoten (Hanhivaara 2013). Vaikka asiakaskäyttäytyminen ei muutu hetkessä, uudet palvelut ja liiketoimintamallien muodot vaativat uudistuksia esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmiin ja erilaisiin liiketoimintaprosesseihin. Paine on tällaisten uudistusten ja sähköisen liiketoiminnan kehittämiseksi Suomessa kova.

Kaupan alan muutos on siis meneillään Euroopassa ja myös Suomessa, ja verkkoruoka-kauppojen liiketoimintamallien ja niiden asiakasarvon tuotannon paremmalle ymmärtämiselle on selkeä tilaus.

3 Ruoan verkkokaupat ja asiakasarvon luominen

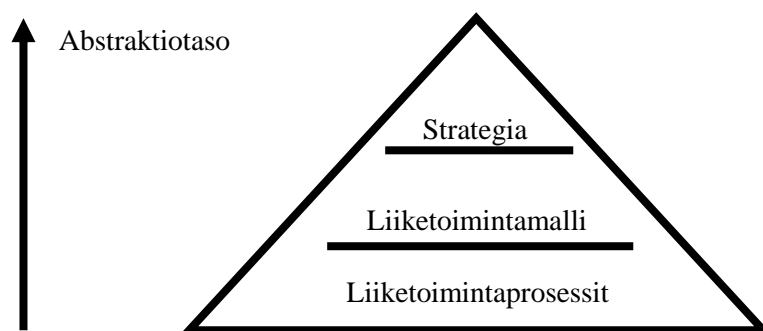
Yrityksen liiketoiminta perustuu jollekin liiketoimintamallille, joka mahdollistaa arvon luomisen asiakkaille. Tästä syystä on tärkeää ensin tarkastella liiketoimintamallien piirteitä ja sisältöä, ja sitten vasta tarkentaa fokus asiakasarvoon. Liiketoiminnan järjestelmien ja rakenteiden hahmottaminen antaa pohjan asiakasarvon tarkemmalle käsittelylle.

2.1 Verkkoruokakauppojen liiketoimintamallit

Liiketoimintamalli on laaja-alainen ja moniulotteinen käsite, josta ei ole kirjallisuudessa selkeää konsensusmääritelmää. Liiketoimintamallilla tarkoitetaan yritystoiminnan eri avainelementtejä, jotka ovat yrityksen arvojärjestelmän mahdollistajia (Yoisept ja Li 2004.). Se selittää, kuinka yritys tuottaa arvoa asiakkaille ja säilyttää kannattavuutensa tietyssä toimintaympäristössä ja tietyillä markkinoilla.

Informaatioteknologian ja Internetin myötä liiketoimintamalleista on tullut entistä monimutkaisempia ja vaikeammin ymmärrettäviä. Yritykset toimivat verkostoissa ja tarjoavat monimutkaisia arvolupauksia monien jakelukanaviensa kautta. (Osterwalder ja Pigneur 2003.) Yritysten monimutkaistuvat rakenteet ja verkostot aiheuttavat haasteita johtajille ja yrittäjille ymmärtää omaa liiketoimintaa ja arvontuotannon lähteitä. Liiketoimintamallien muoto muuttuu kaiken aikaa uusien tapojen myötä tuottaa ja välittää arvoa asiakkaille. Jos liiketoimintamalleja ja sen rakennetta ja elementtejä ei ymmärretä, ei voida myöskään ymmärtää kuinka ja millaisten prosessien kautta asiakasarvo muodostuu.

Laadin pyramidin muotoisen kuvion liiketoiminnasta abstraktiotason mukaan, joka havainnollistaa liiketoiminnan tasoja (kuvio 3). Liiketoimintamalli kuvailee liiketoimintajärjestelmän logiikan arvontuotannolle, joka piilee varsinaisten liiketoimintaprosessien takana (Osterwalder ja Pigneur 2002). Liiketoimintamalli johdetaan yrityksen strategiasta ja se toimii operationaalisen tason liiketoimintaprosessien perustuksena. Liiketoimintaprosessit taas on se liiketoiminnan abstraktiotaso, jolla varsinaiset arvoketjun toiminnot ja aktiviteetit suoritetaan. Liiketoimintaprosessien tasolla strategia pannaan konkreettisesti täytäntöön.



Kuvio 3. Yrityksen liiketoiminta abstraktiotason mukaan.

Elintarvikkeet asettavat ominaisuuksiensa puolesta tiettyjä vaatimuksia päivittäistavara-kaupoille ja niiden liiketoiminnalle verkkoympäristössä. Toisin kuin käyttötavaroissa, elintarvikkeiden toimitusketjun pitää säilyttää elintarvikkeiden tuoreus ja tietty aistinvarainen laatu sekä kylmäketjun katkeamattomuus. Jos päivittäistavara-kaupat aikovat integroida verkko-ostamisen osaksi nykyisiä toimitusketjuja ja liiketoimintamallejaan, niiden täytyy löytää sopivia ja kustannustehokkaita tapoja tehdä se. Seuraavaksi esittelen joitakin verkkoruokakauppojen liiketoimintamalleja.

2.1.1 Online-ruokakauppa

Online-ruokakauppa (virtual pure play) on ainoastaan verkossa toimiva yritys, jonka ainoana jakelukanavana toimii Internet (ja mahdolliset sovellukset). Tällaisella yrityksellä ei ole omaa kauppojen infrastruktuuria ja verkostoa asiakkaiden palvelemiseksi, vaan se mahdollisesti hyödyntää olemassa olevien kauppaketjujen kumppanuutta tai aloittaa puhtaalta pöydältä ja investoi varastotiloihin. Tässä mallissa hyötynä on se, että yritys voi tutkia ja hyödyntää verkkomarkkinoiden potentiaalin ilman fyysisen kauppaketjun organisaatiota rasitteenaan. Haasteena on kuitenkin brändin ja asiakasuskollisuuden rakentaminen, mikä on kallista ja haastavaa. Lisäksi puhtaalta pöydältä aloittavalla yrityksellä ei ole mittakaavaetuja eikä muitakaan vakiintuneen yritystoiminnan etuja. (Yousept ja Li 2004.)

Niin kuin edellisestä tarkastelusta nähdään, online-ruokakaupoilla on sekä etuja että rajoittavia tekijöitä. Fyysisen ketjun puute on iso haaste, koska toimintaa pitää lähteä rakentamaan tyhjästä, mutta toisaalta hyöty, koska aikaisempi organisaatiorakenne ja liike-

toiminta eivät ole rajoittamassa verkkoliiketoiminnan suunnittelua ja innovointia. Tämä malli vaatii kuitenkin rahaa isojen alkuinvestointien takia. Yhdysvalloissa Webvan oli aloittanut liiketoimintansa tällä mallilla ja investoinut yli miljardi dollaria keskitettyihin varastoihin ja korkeaan teknologiaan, mutta hakeutunut sittemmin konkurssiin liiketoiminnan kannattamattomuudesta johtuen. Suomessa esimerkiksi Ruoka.net ja Kauppahalli24.fi toimivat tällä online-ruokakaupan liiketoimintamallilla.

2.1.2 Pieni verkkoruokakauppa

Pieniä verkkoruokakauppoja (baby e-supermarkets) ovat vakiintuneiden kauppaketjujen tytäryhtiöt, jotka pyörittävät elintarvikkeiden verkkokauppaansa omalla brändinimellään (Yousept ja Li 2004). Tällaiset yritykset toimivat ainoastaan verkossa ja voivat kehittää emoyhtiöstään irrallaan uusia tapoja ja liiketoimintamalleja päivittäistavaroiden myynnissä. Emoyhtiö toimii entisillä tavoillaan ja tytäryhtiö (pieni verkkoruokakauppa) voi kehittää ja suunnitella emoyhtiönsä resursseja hyödyntäen verkkoruokakauppaansa periaatteessa juridisesti irrallisena liiketoimijana. Tällaisella mallilla toimivat yritykset saavat ainoastaan verkossa toimivista online-ruokakaupoista poiketen fyysisen emoyhtiön tuen ja infrastruktuurin käyttöönsä. Toisaalta emoyhtiöstä erillisen brändin käyttö vaatii asiakaskunnan ja -uskollisuuden rakentamisen tyhjästä, koska emoyhtiön brändipääoma ei yleensä ole siirrettävissä tytäryhtiöön (Yousept ja Li 2004).

Tytäryhtiön perustaminen (tai yritysfuusio olemassa olevan verkkoruokakaupan kanssa) ruoan verkkokaupalle emoyhtiöstä erillisenä toimijana voi olla järkevää tilanteessa, jossa yritys ei ole varma konseptin potentiaalista tai haluaa käynnistellä toimintaa rauhassa ilman, että emoyhtiön maine olisi pelissä. Sveitsissä esimerkiksi Leshop on tällä liiketoimintamallilla toimiva yritys, joka myy verkossa pääosin emoyhtiö Migrosin tuotteita.

2.1.3 Verkkoruokakaupan hybridimallit

Hybridiliiketoimintamalli (hybrid model) ruoan verkkokaupassa tarkoittaa sitä, että markkinoiden vakiintuneet yritykset laajentavat palvelutarjontaansa ja ruoan myyntiään verkkoon käyttäen samaa brändinimeään. Tällaista mallia käyttävät yritykset eivät usko,

että ruoan myynti tulee tulevaisuudessa siirtymään täysin verkkoon, joten he integroivat verkkokaupan yhtenä kanavana nykyisiin markkinointistrategioihinsa. Tässä mallissa suurin osa liikevaihdosta tulee edelleen perinteisillä kanavilla (offline-ruokakaupat), mutta verkkoruokakaupalla pyritään palvelemaan laajempaa asiakaskuntaa ja aiempaa monipuolisimmilla tavoilla. (Yousept ja Li 2004.) Mallissa hyödynnetään olemassa olevia resursseja ja infrastruktuuria, mutta ruoan verkko-ostamisen liiketoimintaprosessit suunnitellaan uusiksi ja verkko-ostaminen integroidaan aiempaan liiketoimintaan.

Suurin osa menestyvistä ruoan verkkokaupoista on näitä hybridimalleilla toimivia kaupapaketteja. Suomessa esimerkiksi Prisma- ja Citymarket-brändien alla ruokaa verkossa myyvät S- ja K-ryhmä ovat laajentaneet nykyisiä liiketoimintamallejaan koskemaan ruoan myyntiä verkossa. Näissä malleissa online- ja offline-kaupan rajat hämärtyvät, koska ruokaa voi ostaa monilla eri tavoilla monia eri toimitusvaihtoehtoja käyttäen.

2.2 Viimeisen kilometrin ongelma

Verkkokauppaan liittyvää kirjallisuutta luettaessa törmää usein mainintaan ”viimeisen kilometrin ongelmasta” (last mile problem). Tämä tarkoittaa sitä, että toimitus asiakkaan kotiovelle on kalliimpaa ja haasteellisempaa kuin perinteisen kaupan itsepalvelumalli, jossa asiakas itse matkustaa liikkeeseen, kerää ja maksaa ostoksensa ja kuljettaa ne itse kotiinsa (Finne 2005, 70). Viimeisen kilometrin ongelma liittyy elintarvikkeiden verkko-ostamisessa tilaus-toimitus -prosessin loppuvaiheeseen, jossa tuotteet kerätään ja toimitetaan asiakkaille. Verkkokaupan haasteena on tehdä tämä elintarvikkeiden fyysinen logistiikka sellaisella hinnalla, jonka kuluttajat ovat valmiita maksamaan.

Elintarvikkeiden haasteelliset ominaisuudet asettavat toimituksille tiettyjä haasteita ja vaatimuksia. Elintarvikkeiden verkkokaupassa tilaus-toimitus -prosessin loppuvaiheen ongelmana on taata tuotteiden säilyvyys ja tuoreus (Finne 2005, 71). Tuoretuotteet ja pakasteet vaativat säilyäkseen katkeamattoman kylmäketjun, joka on vaikea toteuttaa liiketoiminnallisesti kannattavasti, koska elintarvikkeet ovat yksittäiskappaleina suhteellisen pienikatteisia tuotteita.

Edellisen lisäksi elintarvike-ostokset on totuttu tekemään tietyllä tavalla. Haasteena on saada kuluttajat ymmärtämään kaupassa käymisen vaihtoehtoiskustannukset, joita ovat muun muassa menetetty aika, keräily, jonottaminen, mahdollinen stressi, matkustaminen jne. Kun kuluttajat alkavat ymmärtää menettävänsä näitä kustannuksia käydessään itse fyysisesti kaupassa, halukkuus vaihtoehtoisille kauppamuodoille voi kasvaa. Vaikka kuluttajat saataisiin ymmärtämään nämä vaihtoehtoiskustannukset ja maksamaan niistä, verkkokaupan haasteeksi jää edelleen ”viimeisen kilometrin ongelma”, eli verkko-ostosten saaminen asiakkaille tehokkaalla ja kannattavalla tavalla.

2.3 Elintarvikkeiden keräily ja toimitus

Elintarvikkeiden verkkokaupassa verkkotilausten käsittely, keräily ja toimitus täytyy toteuttaa mahdollisimman kustannustehokkaasti ja asiakasta miellyttävällä tavalla. Ruoan ominaisuuksien vuoksi tämä tehtävä on haasteellinen, mutta käsittelyn seuraavaksi mahdollisia vaihtoehtoja ja liiketoimintamalleja, joita ruoan verkkomyyjät voivat käyttää liiketoiminnassaan.

Verkkoruokakauppojen liiketoimintamallien yksi avainelementti on se, miten ja missä tilausten käsittely ja keräily tapahtuu. (Ellis 2003). Periaatteessa tähän on kolme tapaa:

- 1) Tilausten kerääminen olemassa olevasta fyysisestä ruokakaupasta (omasta tai kumppanin) (Yousept ja Li 2004). Tätä vaihtoehtoa voi soveltaa yritys millä tahansa liiketoimintamallilla.
- 2) Tilausten kerääminen keskitetystä logistiikkakeskuksesta, joka palvelee ainoastaan online-asiakkaita (Yousept ja Li 2004). Tämä vaihtoehto vaatii investointeja ja sopii online-ruokakauppa -liiketoimintamallilla toimiville yrityksille.
- 3) Edellisten yhdistelmä, jossa kauppaketjulla on laaja verkosto fyysisiä kauppiaita ja alueellisia logistiikkakeskuksia. Keräily tapahtuu näissä kauppaketjujen logistiikkakeskuksissa normaalin toimitusketjun ohella. (Tanskanen ym. 2002.) Vakiintuneet yritykset voivat erilaisilla hybridiliiketoimintamalleilla laajentaa ruoan myyntikanaviaan verkon puolelle.

Yrityksen keräilypaikan valinta riippuu paljon sen asemasta markkinoilla. Jos verkko-markkinoille tulee uusi toimija, jolla ei ole fyysisiä kauppia, joutuu se investoimaan voimakkaasti vaihtoehto kahden puitteissa tai toimimaan kumppanuussuhteessa fyysisen kauppaketjun kanssa (online-ruokakaupan liiketoimintamalli). Jos taas olemassa oleva ruokakauppa haluaa laajentaa kanaviaan ja tarjota verkko-ostamisen vaihtoehtoja, vaihtoehtot yksi tai kolme tulevat kyseeseen (verkkoruokakaupan hybridinliiketoimintamallit). Se voi järjestää keräyksen olemassa olevista kaupoista (esimerkiksi Alepan Kauppakassipalvelussa tuotteet kerätään kaupassa) tai alueellisesta logistiikkakeskuksesta, joka palvelee jo valmiiksi kauppaketjun toimitusketjussa. Jälkimmäinen vaihtoehto on parempi volyymien kasvaessa, jolloin kerääjät eivät ole kaupoissa asiakkaiden tiellä. Tämä vaatii kuitenkin (vakiintuneilta yrityksiltä) liiketoimintaprosessien ja -mallien uudistamista sekä verkkotilausten käsittelyn integrointia varaston toimintaan. Luonnollisesti aiemmin esitelty ruoan verkkokaupan liiketoimintamallit vaikuttavat suoraan keräilypaikan ja -tapojen valintaan.

Keräilyn lisäksi verkkoruokakauppojen liiketoimintamallien toinen avainelementti on toimitus. Toimitusvaihtoehtoja on periaatteessa kaksi: kotiinkuljetus ja nouto. Verkosta ostetut elintarvikkeet joko kuljetetaan kotiin tai noudetaan tietystä paikasta. Kuluttajan näkökulmasta kotiinkuljetus lisää mukavuutta, mutta on kalliimpi vaihtoehto noutoon verrattuna (Boyer ja Hult 2005).

Kun yhdistetään edellä esitelty keräilyn ja toimituksen eri vaihtoehtot, saadaan neljä erillistä liiketoimintamallia elintarvikeostosten toteuttamiseksi seuraavan kuvion mukaisesti (Warschun 2012).

Tilausten käsittely ja keräily

		Kaupassa	Logistiikkakeskuksessa
Tilausten toimitus	Kotiinkuljetus	Kotiinkuljetus kaupasta	Kotiinkuljetus varastolta
	Nouto	Noutopalvelu	Autokaista

Kuvio 4. Verkkoruokakauppojen liiketoimintamallit, mukailen Elias Lehtinen (Boyer ja Hult 2005; Warschun 2012).

Kotiinkuljetus kaupasta

Tilaukset käsitellään ja kerätään olemassa olevista ruoan vähittäismyyjän fyysisistä kaupoista ja toimitetaan määrättyyn osoitteeseen. Ruoan verkkokaupassa on oltava kotiinkuljetuksen vaihtoehto ja tämä malli sopii erityisesti vakiintuneille yrityksille.

Kotiinkuljetus varastolta

Tilaukset käsitellään ja kerätään keskitetyssä logistiikkakeskuksessa, josta tilaukset toimitetaan määrättyyn osoitteeseen. Tämä on luonnollisin vaihtoehto ainoastaan verkossa toimiville online-ruokakaupoille (virtual pure play). Myös vakiintuneet yritykset voivat toimittaa tilaukset suoraan keskitetystä varastosta.

Noutopalvelu

Tilaukset käsitellään ja kerätään vakiintuneen ruoan vähittäismyyjän fyysisissä kaupoissa, joista asiakas noutaa tilauksensa. Tämä malli on vaivattomin vaihtoehto vakiintuneille ruokakaupoille.

Autokaista

Tilaukset käsitellään ja kerätään keskitetyssä logistiikkakeskuksessa, josta asiakas noutaa tilauksen autostaan nousematta. Tämä malli on erityisen mukava ja aikaa säästävä vaihtoehto kuluttajan näkökulmasta.

Nämä neljä erilaista ruoan verkkokaupan liiketoimintamallia eivät ole toisiaan poissulkevia, sillä ruoan vähittäismyyjä voi halutessaan soveltaa niistä useampia samanaikaisesti tai yhdistellä erilaisiksi hybridimalleiksi. Yritys voi esimerkiksi tarjota sekä kotiinkuljetusta että noutopalvelua, ja kehittää erilaisia tilausten käsittelyn ja keräilyn ratkaisuja resurssiensa puitteissa. Jotkut mallit kuitenkin sopivat tietyille yrityksille paremmin kuin toiset, koska yritykset ovat erilaisia ominaisuuksiensa, strategioidensa ja markkina-asemiensa suhteen.

4 Asiakasarvo ja sen lähteet

Tässä tutkimuksessa asiakasarvolla ja sen sisällöllä on suuri rooli. Edellisessä luvussa käsiteltiin tämän arvontuotannon sisältöä liiketoimintamallien kautta. Seuraavaksi käsitelen tarkemmin kirjallisuuden avulla mitä asiakasarvo ylipäätään tarkoittaa ja miten sitä voi ymmärtää.

4.1 Arvon monia määritelmiä

Arvo ja erityisesti asiakasarvo on käsitteenä vaikeasti määriteltävä muuttuja, jonka sisältö riippuu tieteenalasta ja näkökulmasta. Esimerkiksi hinnoittelun kirjallisuudessa arvo määritellään asiakkaiden saamien koettujen hyötyjen ja uhrausten väliseksi suhteeksi. (Leszinski ja Marn 1997.) Toisessa artikkelissa asiakkaat antavat neljä määritelmää arvosta, jotka ovat alhainen hinta, haluamansa saaminen, saatu laatu maksetusta hinnasta ja saatu kokonaishyöty annetusta kokonaisuhrauksesta (Zeithaml 1988). Kuluttajakäyttämisen kirjallisuudessa taas arvo määritellään asiakkaiden tarpeiden ja halujen pohjalta (Bevan ja Murphy 2001). Joka tapauksessa kyseessä on ehkä eniten yli- ja väärinkäytetty termi hinnoittelun ja markkinoinnin kirjallisuudessa, sillä esimerkiksi yhdessä tutkimuksessa havaittiin, että ”lisäarvosta” ei ole konsensusmääritelmää ja se tarkoittaa erilaisia asioita tilanteesta ja ihmisestä riippuen (Leszinski ja Marn 1997; Chernatony ym. 2000). Yksinkertaisimmillaan arvo tarkoittaa hintaa, jonka asiakkaat ovat valmiita tuotteesta tai palvelusta maksamaan (Porter 1985, 56).

Tämän tutkimuksen puitteissa määritän asiakasarvon edellisten kirjallisuudesta nousseiden määritelmien pohjalta seuraavasti: *joukko hyötyjä ja/tai ominaisuuksia, joista asiakas on valmis maksamaan*. Näiden hyötyjen täytyy olla omalla tavallaan ainutlaatuisia ja kilpailijoiden tarjoamista hyödyistä erilaisia, jotta kuluttaja olisi kiinnostunut niistä maksamaan. Arvojen vaihdantaa tapahtuu, kun verkkokauppa saa asiakkaan maksaman hinnan tuotteista ja palveluista, ja asiakas saa maksamansa hyödyt tilaus-toimitusprosessin aikana ja sen jälkeen.

Asiakkaat haluavat ostaa yrityksen tuotteita ainoastaan jos ne tarjoavat jotain sellaista, mitä kilpailijan tuotteet eivät tarjoa. Yritys voi erilaistaa tuotteitaan mitä innovatiivisim-

milla tavoilla. Näitä erilaistavia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi tuotteen ominaisuudet, ajoitus (tuotteen lanseerauksessa), sijainti, palvelu, tuotevalikoima, linkit tarjoamaan täydentävien yritysten välillä ja brändin maine (Afuah ja Tucci 2003, 55). Mikä tahansa näistä ominaisuuksista tai niiden yhdistelmistä voi tuottaa kilpailuetua luovaa asiakasarvoa, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Tässä tutkimuksessa yhtenä tavoitteena on tutkia esimerkkiyritysten avulla juurikin tällaisia ominaisuuksia.

4.2 Asiakasarvon neljä ulottuvuutta

Kirjallisuudessa ei ole kovinkaan montaa teoriaa tai mallia siitä, miten ja millaista asiakasarvoa verkossa toimivat yritykset luovat. Amit ja Zott (2001) ovat kuitenkin kehittäneet tutkimuksensa pohjalta mallin arvon luomisen lähteistä. Mallin mukaan verkon välityksellä toimivien yritysten arvon luomisen potentiaali jaetaan neljään toisistaan riippuvaan arvoulottuvuuteen; 1) tehokkuus, 2) täydentävyydet, 3) asiakkaan lukitseminen, ja 4) innovaatiot. Mallin mukaan verkkoympäristössä liiketoimintaa harjoittava yritys luo uudenlaista arvoa tavoilla, joilla transaktiot verkossa mahdollistetaan. Rajaamalla mallin arvontuotannon tässä yhteydessä koskemaan vain asiakasarvoa, sillä mallissa arvoa voidaan luoda myös toimittajille ja muille organisaation kumppaneille.

Uudet innovatiiviset verkkoruokakauppojen liiketoimintamallit ja sähköinen asiointi luovat uudenlaisia arvon muotoja ja toimivat arvon luomisen lähteinä. Seuraavaksi esittelen edellä mainitun neljän arvoulottuvuuden sisällön tarkemmin.



Kuvio 5. Neljä ulottuvuutta asiakasarvon luonnin lähteinä (Amit ja Zott 2001).

4.2.1 Tehokkuus

Tehokkuus määritellään teollisuudessa usein syötteiden ja tuotosten suhteena. Elintarvikkeiden ostamisessa asiakasarvon muodostumisessa kuitenkin relevantti syöte on aika, joka käytetään ostosten tekemiseen tarvittavan tuotoksen aikaansaamiseksi eli ruokaostosten saamiseksi kotiin ja jääkaappiin. Kuluttajat arvostavat mukavuutta, jossa korostuu ostosten tekemiseen käytetyn ajan hyötysuhde. Verkkokaupan asiakasarvoa luovia oletettavia hyötyjä ovat mukavuuden, helppouden ja vaivattomuuden ominaisuudet, koska verkossa voi asioida ympäri vuorokauden periaatteessa ajasta ja paikasta riippumatta. Erityisesti tehokkuuden arvoulottuvuudessa korostuu verkkoasioinnin tuottama ajansäästö, joka parantaa asiakkaan asioimiseen käyttämän ajan hyötysuhdetta sitä enemmän mitä nopeampaa ja sujuvampaa asioiminen on.

Tehokkuutta voidaan saavuttaa verkkokaupassa ajansäästön lisäksi monella muulla eritavalla. Transaktiokustannusteorian mukaan transaktioiden tehokkuus kasvaa, kun yhdestä transaktiosta aiheutuvat kustannukset laskevat (Williamson 1989). Verkkokaupassa transaktiot voidaan automatisoida erilaisilla sähköisillä maksuvaihtoehdoilla, jolloin transaktion kustannukset ovat pienet verrattuna esimerkiksi perinteiseen maksamiseen kaupassa. Lisäksi hyödyntämällä sähköisten markkinoiden edullista asiakkaiden tavoit-

tamisen ominaisuutta, transaktioiden tehokkuutta voidaan parantaa nopeammalla ja paremmin informoidulla asiakkaan päätöksenteolla (Amit ja Zott 2001). Tällä on selkeitä etuja verrattuna esimerkiksi fyysiseen asiointiin perinteisessä kaupassa, jossa esimerkiksi tuotteet ja tuotetiedot joutuu fyysisesti itse etsimään ja maksamaan. Transaktioiden virtaviivaistaminen verkkomaksamisen teknologioilla vähentää virheiden esiintyvyyttä, ja asiakas tietää tarkalleen mistä maksaa ja kuinka paljon. Maksutapahtuman ja asioinnin parantunut tehokkuus ja tarkkuus luovat selkeää asiakasarvoa.

Tehokkuuden edut liittyvät myös verkon tarjoamaan nopeuteen ja informaation välittämiseen ja ajantasaiseen saatavuuteen. Tämä vähentää informaation epäsymmetrioita myyjän ja ostajan välillä, ja lisää kaupanteon mukavuutta ja helppoutta. (Amit ja Zott 2001.) Esimerkiksi verkossa asioidessa tuotteiden saatavuuden näkee usein välittömästi, kun taas fyysisessä asiointissa tuotteet joutuu itse etsimään ja kyselemään myyjiltä, jos haettavaa tavaraa ei löydy. Informaation välitön saatavuus ja nopeus ovat selkeitä asiakasarvoa luovia tekijöitä. Tämä vähentää asiakkaiden etsintä- ja kaupankäyntikustannuksia (Lucking-Reiley ja Spulber 2001).

Edellisten lisäksi verkkokaupalla saavutetaan mm. seuraavia tehokkuuden muotoja: laajempi valikoima alhaisemmilla kustannuksilla (virtuaalisilla ”hyllyillä” voi olla enemmän vaihtoehtoja kuin fyysisessä kaupassa), alhaisemmat jakelukustannukset, varastojohtamisen virtaviivaistaminen, helppo kaupankäynti, erilaisia pakettialennuksia asiakkaille (asiakkaat saavat sitä enemmän alennusta, mitä enemmän tilaavat), toimitusketjun virtaviivaistaminen ja tilaus-toimitusprosessin nopeuttaminen. (Amit & Zott 2001.) Nämä hyödyt luovat asiakasarvoa suoraan mukavuuden ja tehokkuuden kautta, mutta vaativat yritykseltä tiettyä toiminnan laajuutta (mittakaavaedut). Markkinoiden vakiintuneilla yrityksillä on parhaat mahdollisuudet saavuttaa näitä verkkokaupan tehokkuushyötyjä, koska heillä on jo valmiiksi olemassa toiminnan fyysiset infrastruktuurit ja resurssit. Heidän haasteekseen jää integroida verkkokauppa osaksi nykyistä liiketoimintaansa.

4.2.2 Innovaatiot

Perinteisesti innovaatioilla käsitetään uusia tuotteita, palveluja tai teknologioita. Verkon kautta elintarvikkeita myyvät yritykset voivat kuitenkin luoda asiakkaille arvoa innovoimalla esimerkiksi uusia tapoja ja rakenteita toteuttaa transaktiot. Arvoa voidaan luoda myös yhdistämällä aiemmin irrallisia toimijoita, eliminoimalla osto- ja myyntiprosessien epätehokkuuksia, vangitsemalla piileviä asiakastarpeita ja jopa luoda kokonaan uusia markkinoita. (Amit ja Zott 2001.)

Innovaation ulottuvuus oikeastaan sisältää jossain määrin myös kolme muuta arvoulottuvuutta (tehokkuus, asiakkaan lukitseminen ja täydentävyydet). Innovaatiot voivat liittyä minkä tahansa arvoulottuvuuden elementteihin. Innovaatioiden avulla yritys voi saavuttaa arvoa tehokkaammalla liiketoiminnalla, sitouttaa asiakkaan omiin tuotteisiinsa/palveluihinsa innovatiivisilla arvoa luovilla tavoilla ja täydentää tarjoomaansa uusilla tuote- ja palvelupaketeilla ja niiden yhdistelmillä. Virtuaalisten markkinoiden ominaisuudet (esimerkiksi maantieteellisten ja fyysisten rajoitteiden poistuminen, keinot käsitellä informaatiota ja innovatiiviset myyntikanavat) tarjoavat todella joustavan ja muokattavissa olevan alustan kaupankäynnille (Amit ja Zott 2001).

Innovatiiviset tavat käsitellä, hyödyntää ja jakaa informaatiota ovat virtuaalisilla markkinoilla asiakasarvon luomisen kannalta keskiössä. Liiketoimintaan voidaan ottaa esimerkiksi myös uusia kumppaneita, joiden kontribuutio yrityksen arvoketjuun luo uudenlaista asiakasarvoa. Lisäksi verkkosivujen näkyvyyttä voidaan parantaa yhteistyössä hakukoneiden kanssa jne. Alustana verkko tarjoaa siis periaatteessa rajattomat mahdollisuudet innovoinnille.

4.2.3 Täydentävyydet

Resurssiperusteisessa näkemyksessä yritys nähdään kokoelmana resursseja ja kyvykkyyksiä. Teoria uskoo, että ainutlaatuisella täydentävien ja erikoistuneiden resurssien ja kyvykkyyksien yhdistämisellä voidaan saavuttaa arvoa, jota on vaikea jäljitellä (Barney 1991; Peteraf 1993). Tämä vaatii, että yhdistelmä on alalla erilainen, harvinainen ja kestävä (Amit ja Zott 2001).

Täydentävyys on läsnä, kun hyödykkeiden kokoelma tarjoaa enemmän arvoa kuin hyödykkeiden yhteisarvo on laskettaessa hyödykkeet yksittäisinä (Amit ja Zott 2001). Verkon kautta elintarvikkeita myyvät yritykset voivat tarjota täydentävyyksiä kokoelmina erilaisia tuotteita ja palveluja. Täydentäviä palveluja voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelu ja myynnin jälkeiset palvelut. Asiakasarvoa luovia täydentäviä tuotteita ja palveluja voidaan tarjota myös yhteistyössä muiden yrityskumppaneiden kanssa.

Verkkoruokakaupat voivat täydentää luomaansa asiakasarvoa fyysisillä resursseilla ja kyvykkyyksillä. Nämä täydentävyydet liittyvät esimerkiksi maksu- ja toimitusvaihtoehtoihin. Vakiintuneilla ruokakaupan yrityksillä on jo fyysiset resurssit ja kivijalkakaupat olemassa, mutta verkkoruokakauppa täydentää niiden palvelukokonaisuutta. Porterin (2001) mukaan erityisesti vakiintuneilla yrityksillä on hyvät mahdollisuudet sulattaa Internet perinteiseen liiketoimintaan tavoilla, jotka vahvistavat ja täydentävät olemassa olevia fyysisiä kyvykkyyksiä. Tiettyjen verkkoruokakauppojen (esimerkiksi S-ryhmän verkkoruokakaupat) mahdollisuus noutaa verkosta ostamansa elintarvikkeet fyysisestä kaupasta on juuri tällainen täydentävyys online- ja offline -resurssien välillä. Tilanne on toinen pelkästään verkossa myyvillä ruokakaupoilla (esimerkiksi Ison-Britannian Ocado).

4.2.4 Asiakkaan sitouttaminen

Verkossa toimivan yrityksen potentiaali arvon luomiselle riippuu paljon asiakkaiden uusintaostoista (Amit ja Zott 2001). Ei riitä, että saadaan joku kokeilemaan verkkoostamista palveluna, vaan kuluttajat on saatava vakuuttuneeksi ja palaamaan verkkokauppaan takaisin. Tämän arvoulottuvuuden arvoa voidaan luoda asiakkaan sitouttamisen avulla.

Sitouttaminen liittyy ajatukseen vaihtokustannuksista, joka on osa Williamsonin (1989) transaktiokustannusten teoriaa. Asiakkaan kynnystä vaihtaa kilpailijan tarjoamaan pyritään kasvattamaan esimerkiksi brändipääoman sekä ostajan ja myyjän välisen luottamuksen avulla. Elintarvikkeiden vähittäismyyjien täytyy rakentaa verkkoliiketoimintansa ennen kaikkea brändiensä ja asiakasuskollisuuden pohjalle, koska se vähentää kuluttajien motivaatiota vaihtaa kauppaa (Ferne ja McKinnon 2009). Tuttua fyysistä ruokakauppaa

käytetään mielellään myös verkossa, jos se tarjoaa kyseistä palvelua. Asiakkaan vaihtokustannukset ovat suuret, kun brändi- ja asiakasuskollisuutta on olemassa.

Perinteisillä vähittäismyyjillä, joilla on vahva brändi, on parhaat mahdollisuudet menestyvään verkkokauppastrategiaan. Heillä on valmis asiakaskunta ja tarvittava pääoma infrastruktuurin rakentamiseksi. Puhtaasti verkossa toimiville ruoan vähittäismyyjille on vaikeampaa rakentaa uskottavaa brändiä ja hankkia uusintaostoihin tarvittavaa asiakasuskollisuutta. (Ferne ja McKinnon 2009.) Suomessa esimerkiksi Netanttila.com on suosituin verkkotavaratalo yli 150 000 käyttäjällään viikossa, jonka suosio ja tunnettuus perustuvat vahvoihin Keskon ja Anttilan brändeihin fyysisessä toimintaympäristössä (Kesko 2013). Kirjallisuuden pohjalta Keskolla ja S-ryhmällä on hyvät eväät rakentaa menestyvää ruoan verkkokauppaa Suomen keskittyneillä markkinoilla.

Asiakasuskollisuutta voidaan myös rakentaa. Esimerkiksi erilaisia bonusjärjestelmiä hyödyntävät yritykset pyrkivät saamaan uusintaostoja ja asiakasuskollisuutta (esimerkiksi K- ja S-ryhmän piste- ja bonusjärjestelmät). Sama konsepti voidaan viedä myös verkkoon. Esimerkiksi Pizza-online.fi antaa ravintolasta riippuen 5-20 prosentin bonuksen verkko-ostoksesta, jonka voi käyttää seuraavalla ostokerralla hinnanalennuksena. Itse olen käyttänyt Pizza-online.fi:n palveluja aika aktiivisesti ja kyseinen bonusjärjestelmä on ainakin minulle yksi arvotekijä, joka saa palaamaan verkkoon pizza-ostoksille.

Verkossa toimivat yritykset voivat saada aikaan asiakasuskollisuutta myös seuraavilla erilaisilla tavoilla: 1) patentoiduilla liiketoimintaprosesseilla, tuotteilla ja palveluilla, 2) luottamussuhteilla asiakkaiden kanssa (tarjoamalla esimerkiksi luotettavan kolmannen osapuolen osto- ja maksuturvallisuutta), 3) räätälöinnillä, ja 4) personoinnilla. Erityisesti räätälöinti ja personointi ovat verkkomarkkinoilla äärimmäisen tärkeitä, koska juuri räätälöidyillä ja personoiduilla tuotteilla, palveluilla ja informaatiolla kuluttajien yksilökohtaisten tarpeiden perusteella saavutetaan kilpailuetua tuovaa erilaistumista. Räätälöinti on asiakaslähtöistä ja personointi on yrityslähtöistä. Personoinnissa yritys analysoi kuluttajien ostokäyttäytymistä verkossa ja personoi tarjoomaansa sen mukaan. Personointia voi saavuttaa esimerkiksi vertailemalla asiakkaan ostoja samanhenkisten asiakkaiden ostojen kanssa ja tehdä sen perusteella suosituksia. Räätälöinnissä prosessi, tuote tai palvelu on räätälöity täysin yksittäisen kuluttajan maun mukaan (esimerkiksi yhden klikkauksen tilaukset). (Amit ja Zott 2001.)

4.3 Holbrookin typologia

Holbrook (1999) tarjoaa tutkijoille ja analyytikoille viitekehyksen arvon tutkimiselle asiakkaan tai kuluttajan näkökulmasta. Hän määrittelee asiakasarvon vuorovaikutteisena suhteellisen preferenssikokemuksena. Tällainen asiakasarvo sisältää subjektin (asiakas tai kuluttaja), joka arvioi jonkun objektin (tuote tai palvelu). Vuorovaikutteisuus viittaa siihen, että arvonmuodostuksessa subjekti on vuorovaikutuksessa objektin kanssa. Asiakasarvon suhteellisuus tarkoittaa sitä, että arvo on: 1) vertailevaa (sisältää mieltymyksiä objektien välillä), 2) henkilökohtaista (vaihtelee ihmisten välillä), ja 3) tilannekohtaista (riippuu kontekstista). Asiakasarvo sisältää myös preferenssien ulottuvuuden. Tämä tarkoittaa, että kuluttajilla on omat henkilökohtaiset mieltymyksensä ja suosikkinsa suhteessa erilaisiin arvioitaviin tuotteisiin ja palveluihin (objekteihin). Lisäksi asiakasarvo on kokemuksellista, koska arvo ei synny niinkään tuotteesta, valitusta brändistä tai objektin haltuun ottamisesta, vaan kulutuskokemuksesta. (Holbrook ja Hirschmann 1982; Holbrook 1999, 5-8.)

Niinpä asiakasarvo tässä mallissa on vuorovaikutteinen suhteellinen mieltymys(preferenssi)kokemus, tarkoittaen sitä, että kuluttajien vuorovaikutteinen suhde tuotteisiin ja palveluihin (subjektien objekteihin) toimii suhteellisesti (riippuen relevanteista verrokeista, vaihdellen ihmisten välillä ja muuttuen tilanteesta riippuen) määrittäen preferenssit, jotka muodostavat kulutuskokemuksen (kuvio 6).



Kuvio 6. Kulutuskokemus Holbrookin (1999) typologian mukaan.

Holbrook luokittelee asiakasarvon avainulottuvuuksien kautta. Nämä ulottuvuudet ovat ulkoinen, sisäinen, itseorientoitunut, muut-orientoitunut, aktiivinen ja reaktiivinen. Näitä arvon ulottuvuuksia käyttäen Holbrook kehitti matriisin, jossa jokainen solu tarkoittaa erityyppistä asiakasarvoa. Nämä erityyppiset asiakasarvot ovat tehokkuus, erinomaisuus, viihtyvyys, estetiikka, status, etiikka, kunnioitus ja henkisyys (taulukko 3).

Ulkoinen arvoulottuvuus tarkoittaa, että tarjooma ei luo sinällään arvoa, vaan toimii välillisenä kykynä tai toimintona saavuttamaan jotakin (esimerkiksi rahan ulkoinen arvo). Sisäinen arvo tarkoittaa tarjooman varsinaista olemusta, jota arvostetaan sinällään (esimerkiksi kauniit vaatteet). Itseorientoituneessa arvotyyppissä tarjooman arvo ja sen kapasiteetti luovat arvoa henkilökohtaisella tasolla jollekin yksilölle (esimerkiksi käynti kuntosalilla terveyshyödyn vuoksi). Muut-orientoituneessa arvotyyppissä arvo luodaan siitä, miten se voi vaikuttaa muihin (muut voi sisältää abstraktiotasosta riippuen ystävät, yhteisön, valtion, maailman tai luonnon). Edellisten lisäksi aktiivinen arvo sisältää yksilön fyysisen tai henkisen osallistumisen aineettoman tai aineellisen tarjoomaan, jossa kuluttaja tekee aktiivisesti jotakin tuotteelle tai sen kanssa. Reaktiivinen arvo puolestaan syntyy, kun tuote tekee jotakin kuluttajalle tai sen kanssa, ja kuluttaja on arvon vastaanottava osapuoli (esimerkiksi erinomaisen laadukas tuote). (Holbrook 1999, 10-12.)

Yleensä kuluttamisessa ihmisen saa liikkeelle yksilön tarve tai halu, jonka tyydyttämiseen etsitään paras vaihtoehto. Kuluttajan arvo syntyy tämän mallin mukaan reaktiivisesti tai aktiivisesti tarjooman luoman arvon kautta. Muiden vaikuttamiseen liittyvä arvo ei yleensä liity suoranaisesti kuluttamiseen, mutta esimerkiksi tietyt status-tuotteet voivat luoda arvoa, jolla pyritään viestimään omaa asemaa tai menestystä (kalliit merkkivaatteet, autot jne.) muille. Lisäksi viimeaikainen trendi ruoan ostamisessa on viestiä omia eettisiä ja moraalisia valintojaan kuluttamisen kautta valitsemalla esimerkiksi Reilun Kaupan- ja luomutuotteita. Näillä valinnoilla pyritään vaikuttamaan muiden käsitykseen itsestään ihmisenä ja kuluttajana. Ruoan ostamisessa ja kuluttamisessa kyse on kuitenkin pääasiassa itseorientoituneesta arvon luomisesta, jossa kulutuskokemus huipentuu elintarvikkeen syömiseen tai juomiseen ihmisen perustarpeen tyydyttämiseksi.

Taulukko 3. Holbrookin (1999) typologia.

		Ulkoinen	Sisäinen
Itseorientoitunut	Aktiivinen	TEHOKKUUS -Hyötysuhde -Mukavuus	VIIHTYVYYS -Hauskuus
	Reaktiivinen	ERINOMAISUUS -Laatu	ESTETIIKKA -Kauneus
Muut - orientoitunut	Aktiivinen	STATUS -Menestys, -Vaikutelma	ETIIKKA -Hyveet -Oikeus, moraali
	Reaktiivinen	KUNNIOITUS -Maine -Materialismi -Omaisuus	HENKISYYS -Usko -Hurmos -Pyhyys

Holbrookin typologiassa on monia arvon ulottuvuuksia, jotka eivät kaikki tämän tutkimuksen kannalta ole keskiössä. Yksinkertaisuuden ja tutkimukseni liiketoiminnallisen näkökulman vuoksi poimin typologiasta teoreettiseen viitekehykseeni asiakasarvon ulottuvuuksiksi tehokkuuden, viihtyvyyden ja etiikan. Jätän sisäisen, ulkoisen, aktiivisen ja reaktiivisen sekä arvon orientoituneisuuden pois varsinaisesta viitekehyksestä, joka on kokonaisuudessaan esitelty seuraavassa luvussa. Niin kuin mainitsin aiemmin, typologia avartaa hyvin arvon eri tasoja, jotka vaikuttavat kulutuskokemuksen muodostumiseen ja ovat arvon luonteen ymmärtämisen kannalta tärkeitä.

Tehokkuuden arvoulottuvuus on esitelty jo aiemmin, joten etiikan ja viihdyttävyyden arvoulottuvuudet määritellään seuraavaksi.

4.3.1 Viihdyttävyyys

Viihdyttävyyys ja leikillisyyys (play) arvoulottuvuutena viittaa hedonistiseen sisäiseen arvoon, jota kuluttajat arvostavat itsessään (Holbrook 1999, 18). Englanninkielinen sana *play* tarkoittaa suomeksi leikkiä, pelaamista, soittamista ja leikkittelyä. Tässä yhteydessä kyse on kaikenlaisesta viihtymisestä, jota etsitään ja harrastetaan sen tuottaman koke-

muksen vuoksi. Termi on kuitenkin todella moniulotteinen ja sisältää melkein kaiken ihmisen toiminnan – laista ja uhkapeleistä sotaan, runoihin ja filosofiaan (Grayson 1999, 106).

Markkinointiin sovellettuna melkein mikä tahansa tuote tai palvelu voidaan myydä ja kuluttaa viihteenä ja hauskuutena (Grayson 1999, 106). Niinpä liiketoiminnallisesta näkökulmasta tämä arvoulottuvuus sisältää kaikki yrityksen tarjoaman elementit, jotka tuottavat kuluttajille arvoa viihteeseen, leikin ja hauskuuden avulla. Varsinkin nykyajan trendien valossa viihdyttäminen ja hauskuus ovat kaikessa kuluttamisessa tärkeitä ja tavoiteltavia ominaisuuksia markkinoijien näkökulmasta. Kyse on asiakkaan kokemasta kokemuksesta koko ostoprosessin läpi, jossa voidaan luoda arvoa erilaisilla viihteeseen ja leikkilisyyden elementeillä. Virtuaalisessa asiointiympäristössä tämä arvoulottuvuus jopa korostuu, koska asiakas ei ole fyysisesti kokemassa ja näkemässä kaupan ostosympäristöä, vaan joutuu tyytymään virtuaalisiin ärsykkeisiin.

Viihde ja viihdyttävyys on myös yksi nykypäivän megatrendeistä. Se liittyy yleisesti viihdyttävyyteen kulutuksessa, mutta myös nykyajan individualismiin ja sen lieveilmiöihin. Minkä tahansa tuotteen tai palvelun täytyy menestyäkseen perustua vähintään yhteen (tai mielellään useampaan) megatrendiin. (Lyons 2004.)

Tätä arvoulottuvuutta ei siis voi jättää vaille huomiota myöskään elintarvikkeiden verkkokaupassa sen suhteellisen suuren painoarvon vuoksi kokonaiskokemuksessa. Mielestäni tätä aikaa leimaa kuluttajien voimakas viihtymisen tarve, johon myös verkkokaupan on palveluissaan vastattava.

Viihtymisen lisäksi toinen megatrendi on ympäristöystävällisyys, jonka tavoittelusta on tullut melkein vaatimus yritysten liiketoiminnassa alasta riippumatta. Tämä liittyy eettisyyden arvoulottuvuuteen, josta tarkemmin seuraavaksi. Sekä viihdyttävyys että etiikka ovat Holbrookin typologian mukaan sisäisesti arvolutautuneet eli kuluttajat arvostavat kulutuskokemuksissaan näiden arvoulottuvuuksien muotoja niiden itsensä vuoksi.

4.3.2 Etiikka

Eettisyyden tavoittelu tarkoittaa jonkin tekemistä muiden hyväksi ja se sisältää sellaiset asiat kuten hyveet, oikeudenmukaisuuden ja moraalin (Holbrook 1999, 21). Esimerkiksi ympäristöystävällisyys ja erilaiset hyväntekeväisyyden muodot liittyvät eettisyyttä luovaan asiakasarvoon.

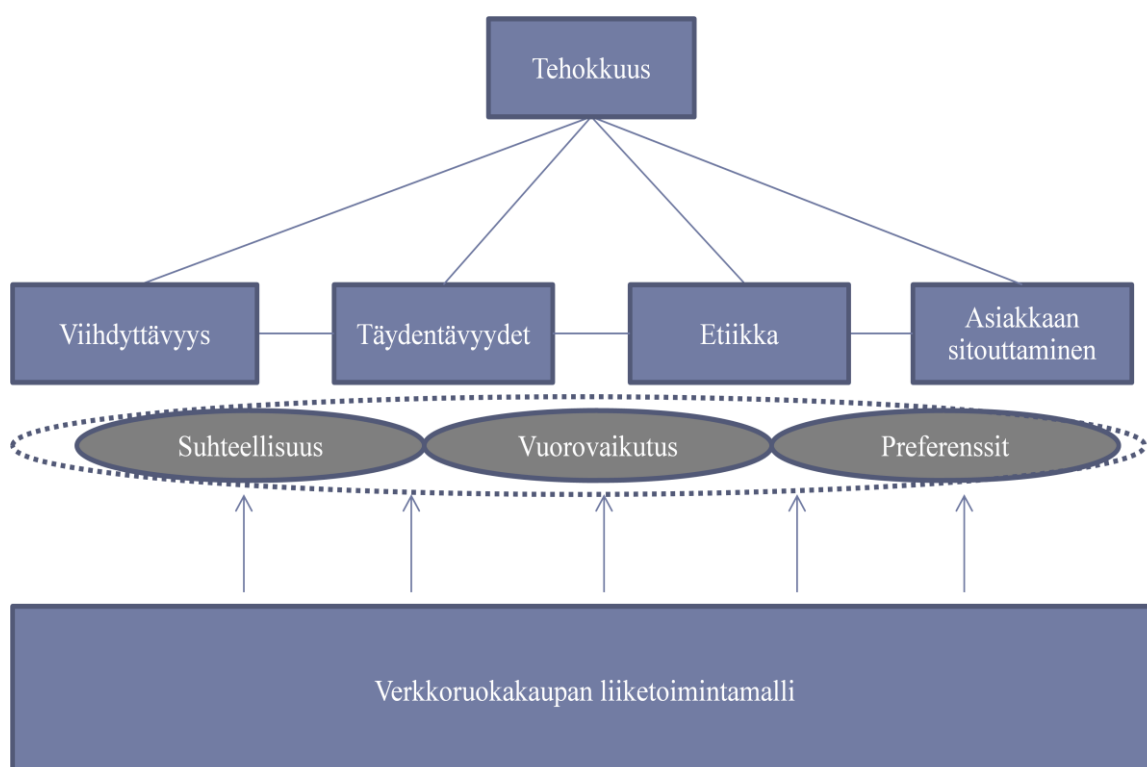
Eettisyyden ja vastuullisuuden arvot ovat viime aikoina nousseet vahvasti julkiseen keskusteluun. Lisäksi markkinoille on tullut paljon erilaisia tuotteita, joita ostamalla kuluttajat voivat harjoittaa ”eettistä kuluttamista”. Esimerkiksi ympäristön hyvinvoinnin, reilouden ja oikeudenmukaisuuden huomioivat tuotteet ja palvelut ovat viime aikoina saaneet huomattavasti näkyvyyttä mainonnassa ja erilaisessa viestinnässä. Tällaisia arvoja viestivät tuotteet tuottavat eettisyyden arvoa kuluttajan ostopäätöksissä, koska niiden tarkoituksena on edesauttaa jonkun ulkopuolisen hyvinvointia (yksilön, ympäristön, yhteisön jne.). Viime aikoina erityisesti ympäristöystävällisyys ja ekotaloudelliset ratkaisut ovat olleet yritysten ulkoisessa viestinnässä vahvasti läsnä.

Altruismi on eettisyyden yksi ääripää, jossa tehdään hyvää ilman omaa hyötyä. Kun puhutaan elintarvikkeiden ostamisesta ja kuluttamisesta, niin siinä on vääjäämättä mukana itsestä lähtöisin oleva tarve – nälän tyydyttäminen. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei kuluttaja voisi ostopäätöksillään viestiä seisovansa eettisten arvojen puolesta ja kuluttaa eettisen arvoulottuvuuden elementtejä sisältäviä elintarvikkeita ja palveluja. Ruokaa voi ostaa ja kuluttaa myös eettisesti.

Eettisen asiakasarvon yksi ilmentymä on boikotit. Boikoteilla voi olla erilaisia muotoja, mutta käytännössä se tarkoittaa kuluttajien kieltäytymistä ostamasta ja/tai kuluttamasta boikotin kohteena olevan instituution tuotteita ja/tai palveluja jonkin kuluttajille tärkeän huolenaiheen vuoksi. Esimerkiksi Suomessa on boikotoitu elintarvikejätti Nestléä epäeettisten käytäntöjen vuoksi (Johansson 2013). Myös Valiota on boikotoitu useasti viime vuosina kuluttajien kyseenalaiseksi kokemien toimien vuoksi. Tällaiset reaktiot kertovat kuluttajien arvostavan eettisen arvoulottuvuuden elementtejä.

5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostaa näkökulman, jonka lävitse empiirinen tarkastelu toteutetaan. Se toimii eräänlaisena linssinä empiirisen todellisuuden havainnoille ja niiden jäsentelylle. Olen muodostanut viitekehyksen aiemmin esitellyn teorian pohjalta ja sisällyttänyt siihen elementit, jotka mielestäni parhaiten kuvaavat asiakasarvon muodostumista ja auttavat ymmärtämään sitä. Alla oleva kuvio 7 havainnollistaa tämän viitekehyksen.



Kuvio 7. Teoreettinen viitekehys.

Asiakasarvo luodaan yrityksen liiketoimintamallin pohjalta ja se toimii minkä tahansa liiketoiminnan arvonmuodostuksen lähteenä. Jotta voitaisiin ymmärtää asiakasarvon muodostumista, täytyy myös ymmärtää yrityksen liiketoimintaa edes pintapuolisesti. Tästä syystä verkkokaupan liiketoimintamalli toimii tämän tapaustutkimuksen analyysin yksikkönä, josta tutkimus lähtee liikkeelle. Teoriaosiossa keskityin kirjallisuudessa havaittuihin verkkoruokakauppojen yleisiin liiketoimintamalleihin ja niiden keräyspaikkojen, toimitusvaihtoehtojen tarkasteluun. Empiirisessä osiossa tarkastelen tuloksia teorian kautta.

Teoreettisen viitekehyksen asiakasarvon ulottuvuuksia ovat tehokkuus, viihdyttävyys, täydentävyydet, etiikka ja asiakkaan lukitseminen. Olen ottanut viitekehykseen Amitin ja Zottin (2001) arvoulottuvuuksista tehokkuuden, täydentävyydet ja asiakkaan lukitsemisen. Holbrookin typologiasta (1999) otin arvoulottuvuuksiin mukaan tehokkuuden, etiikan ja viihdyttävyyden. Tehokkuus on siis molemmissa malleissa mukana ja on koko analyysin tärkein arvoulottuvuus, sillä sähköisen verkkokaupan vetovoima painottuu tutkimusten mukaan helppoutta, mukavuutta, ajansäästöä ja vaivattomuutta luoviin ominaisuuksiin. Nämä ominaisuudet saavutetaan esimerkiksi elintarvikkeiden keräilyn ja fyysisen noudon välttämällä. Viitekehyksen ”henkisiä” arvoulottuvuuksia ovat etiikka ja viihdyttävyys, joilla on mielestäni suuri painoarvo nykypäivän liiketoiminnassa. Ne eroavat muista arvoulottuvuuksista sen takia, että kuluttajat arvostavat niitä itsessään kun taas muut arvoulottuvuudet toimivat enemmän konkreettisen hyödyn välillisinä lähteinä.

Viitekehyksen eri arvoulottuvuudet ovat vahvassa keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa. Esimerkiksi täydentävät tuotteet ja palvelut lisäävät asiakkaan tehokkuutta, sillä asiakas saa tarvitsemansa tuotteet ja palvelut yhdestä paikasta, mikä taas edesauttaa sitoutumista. Yrityksen eettiset toimintatavat edesauttavat läpinäkyvyyttä ja luottamusta, mikä aiheuttaa myös sitoutumista. Mitä parempia hyötyjä yritys tarjoaa, sitä varmemmin asiakkaat sitoutuvat yritykseen. Asioinnin helppous ja vaivattomuus taas mahdollisesti viihdyttää verkkokaupan asiakasta uusilla tavoilla ostaa elintarvikkeita. Kaikki arvoulottuvuudet vaikuttavat siis toisiinsa, jolloin yhden hyödyn kerrannaisvaikutus voi olla toisten arvoulottuvuuksien keskinäisen riippuvuuden ansiosta korkea.

Innovaatiot ja innovoiminen sisältyvät kaikkiin muihin arvoulottuvuuksiin ja voivat liittyä mihin tahansa verkkokaupan palveluun tai ominaisuuteen. Rajaan innovaation erillisenä arvoulottuvuutena pois tämän tutkimuksen varsinaisesta viitekehyksestä sen yleisluonteisuuden takia, vaikka se Amitin ja Zottin (2001) mallissa onkin mukana. Innovaation arvoulottuvuus ei tässä tutkimuksessa ole tarkemman tarkastelun kohteena, vaan sisältyy oletuksena kaikkiin muihin arvoulottuvuuksiin.

Holbrookin typologialla (1999) on tärkeä kontribuutio tälle tutkimukselle sen kulutuskokemuksen suhteellisuuden, vuorovaikutuksellisuuden ja preferenssien tiedostamisen takia. Vaikka asiakkaat esimerkiksi arvostaisivatkin ajansäästöä, ympäristöystävällisyyttä tai isoja valikoimia, niin kulutuskokemus on vertaileva, henkilö- ja tilannekohtainen

(suhteellisuus), muodostuu vuorovaikutuksessa asiakkaan ja kaupanvälillä (vuorovaikutus), ja sisältää aina ihmisten henkilökohtaisia mieltymyksiä. Tätä näkökulmaa ei pidä unohtaa, kun empiirisessä osiossa tarkastellaan miten ruoan verkkokaupat luovat arvoa ja millaisilla ominaisuuksilla.

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia, **kuinka ruoan verkkokaupat luovat arvoa asiakkailleen ja millaisten ominaisuuksien avulla tämä tehdään**. Empiirisen osan tavoitteena on vertailla tutkittavia verkkoruokakauppoja ja sitä, miten ne luovat arvoa viiden eri arvoulottuvuuden kautta. Nämä viisi arvoulottuvuutta toimivat arvon luonnin lähteinä ja yritysten liiketoimintamallit ovat tarkastelun yksiköitä. Tarkoituksena on etsiä vertailun avulla eroja ja yhtäläisyyksiä arvonmuodostuksen ja liiketoimintamallien suhteen, ja löytää kriittisen tarkastelun kautta hyviä ja huonoja puolia. Tutkimuksen analyysiin on valittu kolme maailman mittakaavassa menestynyttä ruoan verkkokauppaa sekä S-ryhmä luomaan kontrastia ja kotimaisuutta. Analyysi antaa onnistuessaan hyvän mahdollisuuden löytää esimerkkioppimisen avulla ruoan verkkokaupan asiakasarvoa luovia ominaisuuksia. Menestyvien yritysten valinta tutkimukseen edesauttaa tätä tavoitetta. Tuloksia voidaan hyödyntää sekä liiketoiminnassa että tutkimuksessa.

6 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ruoan verkkokauppojen liiketoimintamalleja esimerkkiyritysten avulla ja sitä, kuinka nämä yritykset luovat arvoa asiakkailleen. Tätä tarkoitusta varten rakennettiin teoreettinen viitekehys kirjallisuutta hyödyntäen. Viitekehysten avulla voidaan keskittyä tämän tutkielman kannalta keskeisiin asioihin eli tutkitavien yritysten liiketoimintamalleihin ja arvoulottuvuuksiin. Vertailevan tutkimuksen erojen ja yhtäläisyyksien tarkastelun avulla pyritään löytämään ruoan verkkokaupoista ominaisuuksia ja hyötyjä, jotka toimivat asiakasarvon lähteinä. Toisaalta tutkitaan myös mahdollisia puutteita. Tutkimukseen on valittu neljä ruoan verkkokauppaa, jotka ovat Tesco, Ocado, Leshop ja S-ryhmä. Kolme ensimmäistä ovat menestyneitä ruoan verkkokauppoja ja S-ryhmä on Suomen päivittäistavarakaupan ylivoimainen johtaja.

6.1 Tutkimusstrategia

Tässä tutkimuksessa tutkimusotteena käytetään kvalitatiivista eli laadullista tapaustutkimusta, joka sisältää lähtökohtaisesti useita menetelmiä. Tapaustutkimus ei ole metodi, vaan tutkimusstrategia, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Olennaisin ero tilastolliseen tutkimukseen on se, että tapaustutkimuksen kohteena on yksi tapaus tai joukko tapauksia, kun taas tilastollisessa tutkimuksessa tutkittavia yksiköitä on paljon. Perinteisen kvantitatiivisen tilastollisen tutkimuksen ja tapaustutkimuksen piirteitä vertaillaan taulukossa. (Laine ym. 2007, 9-12.)

Taulukko 4. Tapaustutkimuksen ja tilastollisen tutkimuksen pääpiirteet (Laine ym. 2007, 12).

Tapaustutkimus	Tilastollinen tutkimus
Kohteena on pieni joukko tapauksia, usein vain yksi.	Kohteena on suuri joukko tapauksia
Kerätään laaja aineisto tapauksen eri ulottuvuuksista.	Aineisto kerätään suppeasta ominaisuuksien joukosta.
Tutkimus kohdistuu ”luonnollisesti” ilmeneviin tapauksiin. Pää tavoite ei ole kontrolloida muuttujia niiden vaikutusten arvioimiseksi.	Aineisto valitaan siten, että se on edustava otos laajasta populaatiosta.
Keskeinen aineisto on laadullista, mutta myös määrällistä aineistoa voidaan käyttää.	Aineisto on määrällisessä muodossa.
Päämääränä on ymmärtää tapausta.	Päämääränä on empiirinen yleistäminen.

Tapaustutkimus on todella monipuolinen tutkimusstrategia, jonka avulla voidaan saada yksityiskohtaista ymmärrystä tutkittavista tapauksista. Tapaustutkimuksessa aineisto voi olla sekä määrällistä että laadullista. Kuitenkaan esimerkiksi täysin tilastollinen tutkimusote ei sopisi tämän tutkimuksen ongelman ratkaisemiseen, sillä ruoan verkkoston ostaminen on suhteellisen uusi ilmiö ja numeerisella tutkimuksella ei saisi tarpeeksi syvää tarkastelun tasoa.

Tapaustutkimuksessa on mahdoton löytää objektiivisia totuuksia, mutta triangulaatiolla voidaan syventää empiiristä ja käsitteellistä ymmärrystä tapauksen eri puolista. Löydökset ja johtopäätökset täydentävät toisiaan, jos niille löytyy useampia todisteita, todistajia ja menetelmiä. Käytän tässä tutkimuksessa aineistotriangulaatiota eli kerään aineistoa eri lähteistä ja eri tavoilla, joita ovat muun muassa vuosikertomukset, artikkelit, tilastot, raportit sekä yritysten verkkokaupat ja kotisivut. (Laine ym. 2007, 23-24; Hirsjärvi ym. 2007, 218.) Pääasiallinen analyysin kohde ovat kuitenkin olleet yritysten kotisivut.

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää ja kuvailla ruoan verkkokauppojen liiketoimintamalleja ja asiakasarvon tuotantoa viitekehyksen kautta. Tavoitteena on saada käsitys asiakasarvon sisällöstä, ominaisuuksista ja hyödyistä, joita ruoan verkkokaupat tarjoavat asiakkailleen. Konkreettisten hyötyjen kuvailun kautta ruoan verkkokaupat voivat hyödyntää tutkimustuloksia liiketoiminnassaan ja verkkoruokakaupan asiakaskokemuksen rakentamisessa. Toisaalta esimerkkiyrityksiä tutkimalla voidaan löytää myös kehittämiskohteita. Tutkittaviksi yrityksiksi on valittu oman alansa menestyjät, jotta niistä voisi oppia mahdollisimman paljon.

6.2 Vertaileva tapaustutkimus ja tapausten valinta

Usean tapauksen tapaustutkimuksessa käyttökelpoinen analyysimenetelmä on vertailu, jota tässäkin tutkimuksessa käytetään. Menetelmä antaa mahdollisuuden tarkastella useita yrityksiä rinnakkain, jolloin voidaan löytää asioita, joita ei yhtä tapausta tutkimalla huomata. (Laine ym 2007, 74.) Tässä tutkimuksessa verrataan neljää ruoan verkkokauppaa rinnakkain ja tutkitaan mitä vertailu paljasta tutkittavasta ilmiöstä. Vertailu soveltuu erityisesti uutta alaa tutkivassa tutkimuksessa, jollainen ruoan verkkokauppakin on (Routio 2007).

Vertailevassa otteessa keskitytään tunnistamaan yksittäisten tapausten ominaisuuksia ja edetään sen pohjalta rinnakkaisasetteluihin. Analyysissä voidaan käyttää vertailevaa viitekehystä, joka on tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys. Joukolle yksittäisiä tapauksia voidaan löytää yhdistäviä käsitteitä, joiden avulla tapausten yhteisiä ja eroavia piirteitä voidaan luokitella. (Laine ym 2007, 77.) Teoreettisessa viitekehyksessä määritellyt liiketoimintamalli sekä viisi arvoulottuvuutta ovat niitä käsitteitä, joiden avulla luokittelun tapausten piirteitä empiirisessä osiossa. Käsitteet yhdistävät eri tapaukset tiettyjen määritelmien avulla ja mahdollistavat mielekkään vertailun. Tässä tutkimuksessa verkkoruokakauppojen asiakasarvon ominaisuuksia ja piirteitä vertaillaan viitekehysten käsitteistön avulla.

Tutkimusasetelmana vertailuun voidaan valita mahdollisimman erilaiset tai samanlaiset tapaukset (Laine ym 2007, 28). Valinta riippuu tutkimusongelmasta ja mitä tutkimuksella pyritään selvittämään. Koska tutkimukseni tavoitteena on tutkia esimerkkioppimisen avulla menestyviä ruoan verkkokauppoja, olen valinnut vertailevaan tutkimukseeni mahdollisimman samanlaiset ruoan verkkokaupat, joilla on volyymia liiketoiminnassaan ja jotka ovat menestyneitä alallaan. S-ryhmä ja Tesco ovat molemmat markkinoidensa johtajia päivittäistavarakaupassa, Ocado on maailman johtava ruoan verkkokauppa ja Leshop on Sveitsin johtavan päivittäistavaraketju Migrosin tytäryhtiö, jota pidetään yhtenä menestyneimmistä ruoan verkkokaupoista Euroopassa. Olisin voinut tutkia esimerkiksi ainoastaan tietyn maan markkinoiden yrityksiä, mutta ruoan verkkokauppa on sen verran kehittymätön toimiala, että mielekkään vertailun aikaansaamiseksi valitsin ruoan verkkokaupan Euroopan markkinoiden toimijat. Parasta referenssiä löytyy erityisesti Ison-Britannian markkinoilta, sillä siellä toimii alan edelläkävijät koko maailmassa, joita ovat muun muassa tähän tutkimukseen valitut Tesco ja Ocado.

Tapaustutkimuksen yleistämisestä on keskusteltu pitkään ja mielipiteet jakautuvat tutkijoiden kesken. Haasteena tässä tutkimuksessa voi olla tulosten yleistettävyyden, mutta se ei ole edes tämän tutkimuksen tehtävä. Ennemmin tässä pyritään syvällisesti selvittämään ja ymmärtämään tapauksia ja niiden asiakasarvon tuotantoa. Jos tapaukset ovat valittu oikein ja tutkimus kohdentuu sitä kautta oikealle alueelle, on analyttinen yleistäminen mahdollista. Sitä ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa tietoisesti tavoitella. Yleistettävyyden määräytyy sen mukaan, mitä tapauksella pyritään selittämään. Periaatteessa hyvin suunniteltu ja tutkittu erityistapaus ei ole enää yksittäinen tapaus, jos se sopii tut-

kimuksen tavoitteisiin. (Laine ym 2007, 28.) Tässä tutkimuksessa Tesco, Ocado ja Leshop ovat tutkittavan ilmiön erityistapauksia, sillä ne ovat onnistuneet luomaan ruoan verkkokaupasta menestyvää liiketoimintaa, mikä on todella haasteellista elintarvikkeiden ominaisuuksien takia. S-ryhmä taas vasta käynnistelee toimintaansa, mutta on erityistapaus Suomen ruokakaupassa.

Tapaustutkimuksessa tärkeä päätös liittyy tutkittavien tapausten valintaan. Tapausten täytyy kuulua samaan lajiin, joka tässä tutkimuksessa on ruoan verkkokaupat Euroopassa (Routio 2007). Tutkimuksen vertailuun valitut yritykset ovat merkittäviä toimijoita, joilta pyritään oppimaan ruoan verkkokauppojen liiketoimintamalleista ja asiakasarvosta. Analyysin tavoitteena on viitekehystä hyödyntäen saada tuloksia, jotka antavat hyvän kuvan tämän hetken johtavien eurooppalaisten verkkoruokakauppojen tavasta luoda asiakasarvoa. Tulokset voivat toimia hyvinä suosituksina kyseisen liiketoiminnan rakentamiselle Suomen päivittäistavarakaupan alalla. Tästä syystä vertailuun on otettu ulkomaisten toimijoiden lisäksi S-ryhmä, joka tuo tutkimukseen suomalaista kontrastia. Liikemaailman lisäksi tulokset voivat antaa tiedeyhteisölle parempaa ymmärrystä tämän hetken verkkoruokakauppojen liiketoimintamalleista sekä asiakasarvon sisällöstä ja ominaisuuksista.

7 Tutkimuksen tulokset

Tästä luvusta alkaa tutkielman empiirinen osio. Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset teoreettisen viitekehyksen avulla. Seuraavassa luvussa tarkastelen ja pohdin tulosten merkitsevyyttä teorian avulla ja nostan esille tärkeimmät löydökset. Tutkielman empiirinen osio päättyy johtopäätöksiin ja yhteenvetoon. Viimeisessä luvussa käsittelen myös tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

7.1 Vertailtavien yritysten esittely

Tapaustutkimuksissa on yleensä tapana esitellä tapausyritysten avainluvut ja kertoa yrityksistä lyhyesti, jotta lukijalle muodostuu kuva, millaisista toimijoista on kyse. Seuraavaksi esittelen lyhyesti tutkielmaan valitsemani vertailtavat yritykset.

7.1.1 Tesco

Tesco on brittiläinen monikansallinen päivittäis- ja käyttötavaraketju, joka on perustettu vuonna 1919 ja jonka päämaja on Cheshuntissa Englannissa. Isossa-Britanniassa yrityksestä tuli markkinajohtaja vuonna 1995. Yritys toimii kansainvälisesti 12 maassa, ja Euroopassa sillä on Iso-Britannian ja Irlannin lisäksi toimintaa Tšekissä, Puolassa, Slovakiassa, Unkarissa, Turkissa. Aasiassa yritys toimii Kiinassa, Intiassa, Malesiassa, Thaimaassa ja Etelä-Koreassa. Työntekijöitä sillä on yli 530 000 maailmanlaajuisesti. Kansainvälisen laajentumisensa jälkeen siitä tuli maailman kolmanneksi suurin vähittäismyyjä. Tesco teki liikevaihtoa vuonna 2013 noin 87,6 miljardia euroa ja sen liikevoitto oli noin 2,5 miljardia euroa. (Tesco PLC 2013b.) Tesco on pörssiyhtiö ja sen markkina-arvo on vajaa 36 miljardia euroa.

Tesco oli ensimmäinen päivittäistavaraketju Isossa-Britanniassa, joka kehitti ruoan etämyyntiä palveluna jo vuonna 1994. Varsinaisen palveluohjelman ”Tesco Internet Supers-tore” Tesco julkaisi Microsoftille vuonna 1996, jossa kuluttajat pääsivät tilaamaan tuotteita ohjelmiston avulla. Tesco alkoi kehittää ruoan etämyynnin liiketoimintamalliaan olemassa olevan kauppaverkoston pohjalta, jossa tuotteet kerättiin kaupoissa ja asiakkaat

poimivat kerätyt tilauksensa sieltä. (Kivilahti 2013) Varsinaisen verkkokaupan Tesco avasi vuonna 2000 osoitteessa Tesco plc.com. Päivittäistavaroita alettiin myydä laajamittaisesti verkossa ja palveluun kuului myös kotiinkuljetuksen mahdollisuus. Tämän jälkeen verkkokaupan liiketoiminta on kasvanut vahvasti ja nykyään se palvelee yli 500 000 käyttäjää viikossa. Sen lisäksi verkkokaupan liikevaihto on jo yli 3 miljardia vuodessa ja sillä on yli 150 tilausten noutopistettä ympäri Iso-Britanniaa. (Tesco PLC 2013b.) Palvelu on laajentunut www-sivujen ohella myös erilaisille mobiililaitteille erilaisten sovellusten ja ohjelmien kautta, joilla voi tehdä ostoksia missä ja milloin vain.

Monikanavaisuus ja sen kehittäminen ovat olleet Tescolla strategisia prioriteetteja jo pitkään. Nykypäivänä Tesco haluaa olla edelläkävijä verkkoyhteyteen perustuvien teknologioiden hyödyntämisessä tarjoomansa välittämässä ja arvon tuottamisessa. Yhtiön monikanavaisuusjohtajan Robin Terrellin mukaan ”Monikanavaisuus on asiakkaan laittamista liiketoimintamme keskiöön niin, että voit tarjota heille mitä he haluavat, milloin haluavat ja kuinka haluavat”. Tescon on tämän strategian toteuttamisessa edelläkävijä ja erinomainen esimerkki yrityksille, jotka haluavat kehittää verkkokauppojaan asiakaslähtöisesti. Monikanavaisuus on tulevaisuutta ja Tescolla eri kanavia kehitetään tosissaan asiakkaiden tulevaisuuden tarpeiden täyttämiseksi. (Tesco PLC 2013b.)

7.1.2 Ocado

Ocado on erilainen muihin yrityksiin verrattuna, koska se toimii ainoastaan verkossa. Yrityksellä ei ole fyysisiä kauppoja tai muuta kauppaketjutoimintaa, vaan se myy pelkästään verkko-ostoksia. Yritys perustettiin vuonna 2000 kolmen entisen pankkiirin toimesta ja Waitrose osti siitä 40 prosentin osuuden. Sittemmin Ocado ja Waitrose ovat toimineet läheisessä yhteistyössä. Yritys listautui pörssiin vuonna 2010 ja sen markkina-arvo on vähän reilu 3 miljardia euroa.

Pilottivuoden jälkeen Ocado aloitti kaupallisen kotiinkuljetuspalvelunsa vuonna 2002 pienellä toimitusalueella Lontoossa ja 10 000 tuotteen valikoimalla. Tämän jälkeen yritys on kasvanut todella nopeasti joka vuosi ja sen liikevaihto oli vuonna 2012 915 miljoonaa euroa ja liikevoitto 3,3 miljoonaa euroa. Myös toimitusalue on laajentunut vuosien aikana kattamaan yli 70 prosenttia Ison-Britannian kotitalouksista. Yrityksellä on nykyään yli

5000 työntekijää ja se toimittaa keskimäärin yli 18 000 tilausta kuluttajien koteihin joka päivä. Sen toiminnot keskittyvät kahteen isoon logistiikkakeskukseen. (Ocado 2013.)

Perusteeni Ocadon mukaan ottamiselle oli se, että se on Ison-Britannian ja maailman suurin ruoan vähittäismyyjä verkossa, joka vielä toimii kannattavasti ja isoilla volyymeilla ilman fyysisiä kauppia. Tältä toimijalta voi varmasti ottaa esimerkkiä ja oppia ruoan verkkokaupan kehittämisessä ja asiakasarvon tuottamisessa. Mielenkiintoista on tutkia millaisilla liiketoimintamalleilla ja myyntikanavilla tämä toimija onnistuu tällä alalla ja erityisesti kuinka asiakasarvoa tosiasiallisesti tuotetaan. Ocado on Tescon tapaan pörssi-yhtiö, josta on saatavilla enemmän julkista tietoa verrattuna muihin tutkittaviin yrityksiin.

7.1.3 Leshop

Sveitsin johtava ruoan verkkokauppa Leshop on osa yhtiö Migrosia, joka on Sveitsin päivittäistavarakaupan johtaja. Leshop perustettiin vuonna 1997 ja yritys avasi ruoan verkkokauppansa osoitteessa Leshop.ch vuonna 1998. Työntekijöitä yrityksellä on noin 200. Alussa sen valikoimissa oli vain 1500 kuivatuotetta. Vuonna 2003 Leshop solmi strategisen kumppanuuden Migrosin kanssa, jonka jälkeen sen tuotevalikoima laajentui Migrosin tuotteilla ja myynti kasvoi voimakkaasti. Migros osti enemmistön Leshopin osakkeista vuonna 2006, mutta edelleen noin 10 prosenttia on yksityisomistajilla. Yritysostosta huolimatta Leshop on säilyttänyt operationaalisen itsenäisyyden ja organisaationsa suhteellisen irrallisena Yrityksen päämaja on Ecublensissä Sveitsissä, jonka yhteydessä on toinen sen kahdesta logistiikkakeskuksesta. Toinen päävarasto sijaitsee Bremgartenissa. (Schubert ym. 2011.)

Leshop saavutti tuloksellisen kannattavuutensa ensimmäisen kerran vasta vuonna 2006 tuotevalikoimansa laajentumisen ja Migros-kumppanuutensa ansiosta. Siihen asti yrityksellä on ollut vaikeuksia pysyä pinnalla ja konkurssikin on kolkutellut. Yrityksen liikevaihto on ollut vuosina 2011-2013 noin 130 miljoonaa euroa. (Leshop 2013). Sitten yritys on kehittynyt yhdeksi Euroopan edelläkävijöistä ruoan verkkokaupassa, siihen liittyvissä palveluissa ja monikanavaisuudessa, ja se on voittanut monia palkintoja innovatiivisen palveluformaattinsa ja liiketoimintamallinsa johdosta.

Leshopilla on nykyään 55 000 vakioasiakasta. Ostoja tehdään noin 3000 päivässä, suurin osa maanantaisin ja perjantaisin. Ostajista 91 prosenttia on palaavia asiakkaita. Leshopilla on noin 67 prosentin markkinaosuus Sveitsin ruoan verkkomarkkinoilla, loput 33 prosenttia kuuluvat pahimmalle kilpailijalle Coopille. Toimitusalue kattaa 95 prosenttia Sveitsin kotitalouksista. (Leshop 2013.)

7.1.4 S-ryhmä

S-ryhmä osuuskappoineen on Suomen johtava päivittäistavaraketju, jonka vähittäismyynti vuonna 2013 oli 11,3 miljardia euroa. Organisaatio perustuu alueellisiin osuuskauppoihin, josta SOK-yhtymän kanssa muodostuu S-ryhmä. Toimintaa yrityksellä on Suomen lisäksi Baltian maissa ja Pietarissa, ja työntekijöitä yhteensä yli 43 000 eri toimipaikoissa (SOK 2014).

S-ryhmä on ollut ensimmäinen Suomen keskusliikkeistä, jotka aloittivat ruoan verkkokaupan Alepan Kauppakassi -palveluna vuonna 2010. Samana vuonna S-ryhmä solmi yhteistyösopimuksen Digital Foodien kanssa ja alkoi tarjota verkkoruokakaupan palveluja Foodie.fm -ruokasuosituspalvelun kautta, jota on sittemmin kehitetty edelleen (Digital Foodie Oy 2010). Yritys on täysin erilainen verrattuna muihin tutkittaviin yrityksiin, sillä se on ulkoistanut verkkoruokakauppansa ulkopuoliselle toimijalle. Palvelu on kuitenkin lähtenyt suhteellisen hitaasti käyntiin, sillä toimitusalueina ovat pääkaupunkiseutu sekä Kuopion ja Oulun kaupunkien tietyt alueet.

S-ryhmän verkkoruokakaupan myynti on kuitenkin toistaiseksi ollut pientä ja se vastaa Hok-Elannon verkkokaupan kehityspäällikkö Jukka Ranuan mukaan yhden suurehkon Alepan myyntiä (Vihmanen 2013). SOK:n valikoimajohtaja Ilkka Alarodun mukaan Foodie.fm on vain osa päivittäistavarakaupan tarjoamaa kokonaispalvelua (Digital Foodie Oy 2010).

7.2 Liiketoimintamallit

Ruoan verkkokauppojen liiketoimintamallit toimivat teoreettisen viitekehysten pohjana, josta varsinainen analyysi lähtee liikkeelle. Edellä esittelin lyhyesti vertailtavat yritykset ja seuraavaksi kuvailen systemaattisesti yritysten liiketoimintamallit viitekehysten mukaisesti.

7.2.1 Tesco

Elintarvikkeiden verkkokauppaa varten Tescolla on kuusi isoa logistiikkakeskusta eri paikkakunnilla, jotka sijaitsevat Enfieldissä, Greenfordissa, Aylesfordissa, Croydonissa, Crawleyssa ja Kentissä, joista Kentin keskus on avattu vuoden 2013 lopulla. Keskukset sisältävät huipputeknologiaa ja automatisoituja järjestelmiä, jotka tekevät tilausten käsittelystä ja keräämisestä todella tehokasta. (Tesco PLC 2013b; Belsham 2013.)

Tesco on harjoittanut etämyyntiä jo pitkään. Nykyään Tescon asiakkaat voivat tilata ruokansa kotiinkuljetuksena, noutaa sen lähimmästä myymälästä nettitilauksen jälkeen tai käyttää klikkaa ja nouda -palvelua, jossa ostokset voidaan noutaa autokaistalta jopa autosta nousematta.

Klikkaa ja nouda -palvelu on saatavilla elintarvikkeiden osalta Tescon yli 200 myymälässä, jossa elintarvikkeet kerätään henkilökunnan toimesta ja asiakas noutaa ne lähimmästä toimipisteestä. Klikkaa ja nouda -palvelu on monipuolistunut autokaista-palvelulla ja Tesco avaa kaiken aikaa uusia noutopisteitä myymälöidensä yhteyteen. Autokaistan saatavuus riippuu toimipisteestä. Lisäksi Tescolla on joitakin ”pimeitä kauppoja” (dark store), jotka eivät ole auki kuluttajille, vaan auttavat paikallisia kauppiaita ja niiden henkilökuntaa verkkotilausten toteuttamisessa (Wood 2012). Tilausta tehdessään asiakas näkee, millaisia toimitusvaihtoehtoja hänen osoitteellaan on.

Viimeisimpänä palveluna Tescolla on meneillään pilottikokeilu, jossa nettitilaukset voi tilata määrättyyn osoitteeseen, esimerkiksi koululle, kirjastoon tai urheilukentälle. Tämä palvelu antaa mahdollisuuden saada ostokset autolla liikkeellä ollessaan, joka on erityi-

sen kätevä esimerkiksi kiireisille vanhemmille tai pienyrittäjille. Pilottikokeilussa on myös saman päivän toimitukset

Tesco on sitoutunut tekemään ostamisesta mahdollisimman mukavan kokemuksen asiakkaille ja tämä palvelu on viimeisin ilmentymä tästä lupauksesta (Tesco PLC 2013a). Tescolla on siis hybridiliiketoimintamallissaan laaja valikoima erilaisia palveluja ja tapoja tilausten toteuttamiselle, joista asiakas voi valita itselleen sopivimman vaihtoehdon.

Toimitusmaksu kotiinkuljetuksessa vaihtelee Tescolla noin 4-8 euron välillä riippuen valitusta toimitusajasta ja aikaikkunasta. Lisäksi Tesco tarjoaa Delivery Saver –ohjelmansa kautta pienempiä toimitusmaksuja asiakkaan toimitustarpeiden mukaisesti, jolloin alimmillaan ne voivat olla noin 10 euroa kuukaudessa. Toimitusaika on 8-22 välillä seitsemänä päivänä viikossa ja aikaikkuna toimitusosoitteesta riippuen 1-2 tuntia. Tilaus täytyy tehdä ennen kello 16, jos sen haluaa ehtivän seuraavan päivän toimitukseen. Edullisimmat toimitusmaksut ovat arkipäivisin ja kalleimmat viikonloppuisin. Mahdollisia aikaikkunoita on valittavana 21 päivää eteenpäin.

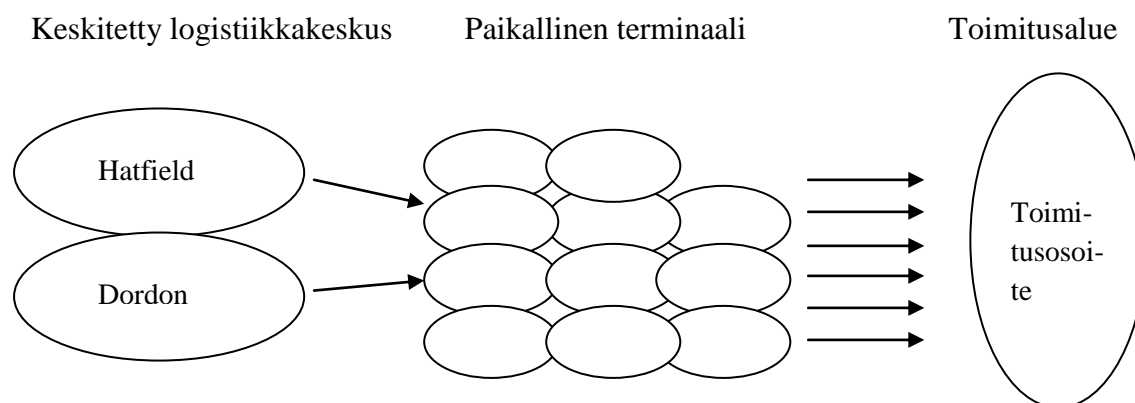
Klikkaa ja nouda-palvelusta Tesco veloittaa noin 2,5 euron keräilymaksun ja asiakas voi noutaa kaupasta kerätyt tuotteensa myymälästä tai autokaistalta sijainnista riippuen. Tilaus on tehtävä ennen kello 15 ja sen voi noutaa valitusta myymälästä tai autokaistalta seuraavana päivänä kello 16 jälkeen.

7.2.2 Ocado

Tescoon verrattuna Ocadon liiketoimintamalli on hyvin erilainen. Ocado toimii ainoastaan online-verkkoruokakauppana (virtual pure play) ja sillä on kaksi isoa Hatfieldissa ja Dordonissa logistiikkakeskusta, joista se jakelee tilaukset keskitetysti 11 eri paikallisterminaaliin ja sieltä ihmisten koteihin. Toimitusvaihtoehtona on ainoastaan kotiinkuljetus, koska yrityksellä ei ole fyysisten myymälöiden verkostoa, niin kuin esimerkiksi Tescolla.

Yrityksellä on hyvin ainutlaatuinen ja tehokas logistinen järjestelmä, jossa tilaukset on lajiteltu alueittain valmiiksi keskusvarastoissa noin 2 metrin levyisiin kuljetusyksiköihin, joita mahtuu kuusi tavalliseen kuorma-autoon, jotka kuljettavat yksiköt paikalliseen ter-

minaaliin ja sieltä paikallisjakeluna ihmisten koteihin. Järjestelmä eroaa merkittävästi perinteiseen elintarvikkeiden toimitusketjuun verrattuna, koska verkko-ostosten jakelussa jää monia välikäsiä pois. Alla olevasta kuvioista 8 näkee Ocadon liiketoimintamallin periaatteen.



Kuvio 8. Ocadon kotiinkuljetuksen liiketoimintamalli.

Ocadon mukaan sen ainutlaatuisen innovatiivinen ja tehokas tilausten keräily ja toimituksen malli antaa mahdollisuuden saavuttaa todella korkea toimitusvarmuus ja tuotteiden korvaavuuden luvataan olevan alle 5 prosenttia. Todellinen luku Ocadolla on ollut jopa 2 prosenttia, kun vastaavasti perinteisessä kaupassa tuote joudutaan korvaamaan vastaavalla toisella tuotteella jopa noin 15 prosenttisesti tilauksista (Ocado adopts hub... 2002). Tästä on selkeästi etua verrattuna fyysisten kauppojen myymäläverkostoon perustuvassa jakelumallissa, jossa joudutaan tyytymään paljon todennäköisemmin korvaavaan tuotteeseen (niissä tapauksissa, joissa elintarvikkeet kerätään myymälässä).

Tilausta tehdessään asiakas voi varata toimitukselleen aikaikkunan yhden tunnin tarkkuudella 21 päivää etukäteen, samoin kuin Tescolla. Vähimmäistilauksen täytyy olla kuitenkin arvoltaan noin 51 euroa ja yli 95 euron tilaukset saa joinakin aikoina ilman toimitusmaksua. Tilauksen standardi toimitusmaksu on noin 9 euroa. Vaihtoehtoisesti liittymällä Smart Pass –asiakkaaksi saa yhden vuoden toimitukset kiinteään hintaan noin 140 euroa. Ocado toimittaa tilaukset joka päivä välillä 6-23.30 ja jos asiakas haluaa toimituksen kello 22 jälkeen, toimitusmaksua ei peritä.

7.2.3 Leshop

Sveitsin suosituimmalla ruoan verkkokaupalla on aika erilainen liiketoimintamalli muihin vertailtaviin yrityksiin verrattuna. Leshop on Sveitsin suurimman päivittäistavara-kauppaketju Migrosin tytäryhtiö ja se toteuttaa pienen ruokverkkokaupan liiketoimintamallia (baby e-supermarket). Sen toiminta on keskitetty kahteen isoon logistiikkakeskukseen jotka sijaitsevat Bremgartenissa ja Ecublensissa ja tilausten kotiinkuljetus on täysin ulkoistettu Sveitsin Postille, jolla on kylmäketju elintarvikkeita varten.

Leshop on keskittynyt liiketoimintamallissaan kotiinkuljetuksiin, mutta muitakin toimitusvaihtoehtoja on. Kaupasta tilauksia ei voi noutaa, koska Leshop on liiketoiminnallisesti irrallinen Migrosista, mutta Leshopilla on yksi autokaista, joka sijaitsee Studenissa. Tänä vuonna avataan toinen autokaista Staufeniin. Sen lisäksi tilaukset on mahdollista hakea Zurichin ja Lausannen päärautatieasemilta palvelupisteeltä. Zurichissa on myös noutoautomaatti, joka pidetään jääkaappikylmänä, jolloin kylmäketju ei katkea ja tuotteet säilyvät tuoreina noutohetkeen asti. Kuviossa näkyvä maininta kaupassa tilaamisesta ja toimituksesta viittaa Migrosin myymäläverkostoon, sillä suurin osa Leshopin tuotevalikoimasta ovat emoyhtiönsä tuotteita. Verkkosivujen lisäksi tuotteita voi tilata iPad-, iPhone- ja Android-laitteilla. Leshopin sovellus tilaamiselle on ladattavissa tableteille ja matkapuhelimille, jotka ovat vaihtoehtoinen tilauskanava tietokoneelle (kuvio 9).



Kuvio 9. Leshopin monikanavainen liiketoimintamalli ja palvelut (Leshop 2013).

Kotiinkuljetus maksaa Leshopilla porrastetusti niin, että mitä enemmän tilaa, sitä vähemmän toimituksesta maksaa. Tilauksen täytyy olla kuitenkin arvoltaan vähintään noin 85 euroa ja toimitus maksaa silloin noin 14 euroa. Edullisin toimitusmaksu on yli 170 euron tilauksissa noin 7 euroa. Toimitusajat ovat arkipäivisin kello 17-20 välillä ja lauantaisin 7-11 välillä. Ennen keskiyötä tehdyt tilaukset ehtivät seuraavan päivän toimitukseen.

Tavallisen kotiinkuljetuksen lisäksi Leshopin erikoisuutena on siis autokaista ja noutomahdollisuus rautatieasemilta. Näistä palveluista ei peritä erillistä maksua, mutta rautatieaseman tapauksessa ostoksen täytyy olla arvoltaan vähintään noin 42 euroa (49 Sveitsin frangia). Kun on jättänyt tilauksen verkkopalvelun kautta, tilaus on noudettavissa seuraavana päivänä rautatieasemalta tietyn aikaikkunan sisällä. Zurichissä se on arkisin 15-19.45 ja Lausannessa arkisin 16.30-18.45.

Autokaistalta tilauksensa voi noutaa ilman mitään rajoituksia ja ehtoja kahden tunnin sisällä tilauksen jättämisestä. Halutessaan voi varata aikaikkunan noudolle aukiolojen puitteissa puolen tunnin tarkkuudella kolme päivää etukäteen. Autokaista on auki 6 päivänä viikossa maanantai-torstai 8-20, perjantaisin 8-21 ja lauantaisin 8-17.

7.2.4 S-ryhmä

Prisma.fi on SOK:n käyttötavaroiden verkkokauppa, kun taas ruoan verkkokauppa on kauppaketjun täysin erillinen konsepti, joka on tuotettu yhteistyössä Suomen suurimman ruokaverkkopalvelun Foodie.fm:n kanssa. Foodie.fm on viralliselta nimeltään Digital Foodie Oy ja se tuottaa interaktiivista ja personoitua verkkoalustaa elintarvikkeiden verkkomyynnille (Digital Foodie Oy 2012). Itse asiassa SOK:n ruoan verkkokauppa perustuu täysin Foodie.fm:n alustalle.

S-ryhmän ruoan verkkokaupan liiketoimintamallissa on sekä noudon että kotiinkuljetuksen mahdollisuus, joskin varsin rajatulla alueella. Liiketoimintamallin Kauppakakassi -palvelu on saatavilla pääkaupunkiseudun toimipaikkojen lisäksi Kuopion S-marketissa ja Oulun Salessa. Prisma Kauppakassin piirissä on toistaiseksi ainoastaan Kannelmäen Prisma, josta kotiinkuljetuksen voi tilata noin 3 kilometrin säteellä tai vaihtoehtoisesti

noutaa tilauksensa kaupan noutopisteeltä (Digital Foodie Oy 2012). Alepan Kauppakassipalvelu toimii pääkaupunkiseudulla samoilla toimitusvaihtoehdoilla. Alepan ainoa noutopiste sijaitsee Alepa Viherlaaksossa. S-ryhmän liiketoimintamallissa henkilökunta kerää tilaukset ketjun myymälöissä ja toimittaa ne kotiinkuljetuksena kotiin tai noutopisteelle, josta tilaus haetaan.

Prisman ja Alepan Kauppakassipalvelun noutopalvelu palvelee jokaisena päivänä myymälöiden aukioloaikojen puitteissa. Arkisin ennen kello 15 tehdyt tilaukset ovat noudettavissa samana iltana. Kotiinkuljetuksissa toimituksia on arkisin 9-21 välillä 2-3 tunnin aikaikkunalla, ja lauantaisin 9-16 välillä kolmen tunnin aikaikkunalla. Vähimmäisostovaatimuksia ei ole. Alepan Kauppakassissa kotiinkuljetus maksaa Bonus-kortilla 6,90 (ilman korttia 9,90) ja Prisma veloittaa samasta palvelusta 9,90 Bonus-kortilla (12,90 ilman korttia).

Kuopion S-marketin Kauppakassipalvelussa on kotiinkuljetus koko Kuopion alueelle ainoastaan 4,90 euron hintaan. Toimituksen aikaikkuna on 14-16 välillä. Oulun Salen Kauppakassissa on kotiinkuljetuksen mahdollisuus Oulun keskustaan ja sen lähialueille. Toimituksen aikaikkuna on 14-16 ja 18-20 välillä. Salen hinnat ovat samat kuin Alepan Kauppakassissa.

7.3 Tehokkuus

Edellä tarkastelin vertailtavien yritysten liiketoimintamallien sisältöä teoreettisen viitekehyksen avulla. Huomion keskipisteenä olivat yritysten valinnat tilausten käsittelylle ja keräilylle sekä toimitusvaihtoehdot ja yleiset ehdot ruoan verkkotilauksille. Seuraavaksi tarkastelen tehokkuuden arvoulottuvuuden elementtejä asiakasarvon tuottamisen näkökulmasta.

Tehokkuuden arvoa luovia tekijöitä ovat muun muassa tuotevalikoima ja sen syvyys/laajuus, informaatio ja sen saatavuus, ostosten tekemisen nopeus, käytettävyys jne. Verko-ostosten teon yleinen mukavuus, nopeus ja vaivattomuus ovat tehokkuus - arvoulottuvuuden keskiössä asiakasarvon tuottamisen näkökulmasta.

Tescolla päivittäistavaroiden myynti on verkkosivuilla erillään käyttötavaroista. Kyselyni perusteella Tescon asiakaspalvelun mukaan valikoima on 10 000 tuotetta, jotka sisältävät Tescon myydyimmät tuotteet fyysisistä kivijalkakaupoista eli samat tuotteet ja tuotemerkit ovat saatavilla verkkokaupasta kuin kivijalkakaupoistakin. Esimerkiksi kotiinkuljetuksen vaihtoehdossa Kentin logistiikkakeskuksessa on kuitenkin jopa 30 000 eri tuotteen valikoima (Belsham 2014). Päättelyni mukaan Tescon päivittäistavaroiden ja elintarvikkeiden tuotevalikoima on 10 000 – 30 000 tuotetta ja riippuu tilauksen keräyspaikasta ja valitusta toimitusvaihtoehdosta. Ocadon valikoima on yli 22 000 tuotetta ja suuri osa tästä on kumppani Waitrosen tuotteita. Lisäksi Ocadolla on paljon omia tuotemerkkejä ja erikoisuuksia. Leshopilla on noin 12 000 tuotteen valikoima, mikä sisältää myös kaikki erikoiskauppojen tuotteet. Suuri osa Leshopin tuotteista on emoyhtiö Migrosin tuotteita, mutta yrityksellä on myös paljon eksklusiivisia erikoisuuksia, joita ei saa muualta. Suomessa S-ryhmällä valikoima riippuu Tescon tapaan myymälästä (tai keräyspaikasta), josta ruokansa tilaa. Suurimmillaan se on yli 20 000 elintarviketta Kannelmäen Prismassa, mikä vastaa koko kivijalkakaupan ruokaosastoa. Tässä yhteydessä en lähde analysoimaan yritysten tuotevalikoimien laajuutta ja syvyyttä tarkemmin, koska se veisi merkitykseensä nähden kohtuuttomasti aikaa.

Kaikki tutkittavat yritykset tarjoavat elintarvikkeensa verkossa samoilla hinnoilla kuin kivijalkakaupoissa paitsi Ocado, jonka liiketoimintamallissa ei ole fyysisiä kauppoja. Leshopilla on hintatakuu, jonka mukaan hinnat ovat täysin samoja kuin Migros-emoyhtiön ruokakaupoissa tai asiakas saa rahansa kymmenkertaisena takaisin. Ocado taas lupaa hintatakuussaan, että heidän tuotteensa ovat Tescoa edullisempia tai asiakas saa erotuksen rahana itselleen. Ocadon sivusto tekee vertailun automaattisesti kun asiakas tekee ostoksia. Tescolla on vastaava hintatakuu, mutta vertailu tapahtuu muiden kilpailijoiden (Asda, Sainsbury ja Morrisons) hintoihin.

Nykyään iso osa mukavuutta on se, että ruokansa voi tilata missä vain. Tähän tarpeeseen jokaisella tutkittavalla yrityksellä on omat mobiilisovelluksensa käytetyimmille laitteille, kuten Androidille, iPhonelle ja iPadille. S-ryhmällä ja Ocadolla on lisäksi sovellukset Suomessakin suosituille Windows Phonelle. Näillä sovelluksilla asiakas voi tehdä tilauksensa helposti ja vaivattomasti missä vain. Sovellukset vaativat toimiakseen tietokoneen tavoin verkkoyhteyden. Jokainen tutkittavista yrityksistä tarjoaa mahdollisuuden ostosten

tekemiseen vuorokauden ympäri vuoden jokaisena päivänä, kunhan asiakkaalla on käytössään soveltuva laite ja verkkoyhteys.

Arvoa luova ja epävarmuutta poistava tekijä on tuotteiden etsimisen selkeys ja helppous. Tescolla elintarvikkeet on jaoteltu selkeästi eri osastoihin ja tuoteryhmiin. Viemällä kursorin tietyn osaston päälle, aukeaa osaston tuoteryhmät ja tuoteryhmien ”hyllyillä” sijaitsevat tuotteet. Leshopilla tuoteryhmät ovat jaoteltu hieman yksityiskohtaisemmalla tasolla ja etusivulla näkyy yhdellä silmäyksellä kaikki tuoteryhmät havainnollistavine kuvineen. Sivuston vasemmalla puolella samat tuoteryhmät ovat lisäksi luettelona. Ocadolla taas osastot on jaoteltu samantyylisesti kuin Tescolla, mutta sijoittelu ja näkymä on hieman eri. S-ryhmällä osastot on jaoteltu samanlaisesti kuin Ocadolla ja Tescolla, ainoastaan suomeksi. Klikkaamalla kohdasta ”valikoima”, näkee yhdellä sivulla kaikki osastot kuvilla havainnollistettuna. Klikkaamalla tiettyä osastoa, aukeaa selkeä näkymä virtuaalilihyllyn tuoteryhmistä kuvineen. Lisäksi kaikki osastot ovat sivustolla vasemmalla luettelona.

Selvittääkseni verkkoruokakauppojen asiakasarvoa luovia ominaisuuksia, kuten helppoutta ja nopeutta tuotteiden etsinnässä ja ostosprosessissa ylipäätään, laadin kymmenen yleisen elintarvikkeen ostoskorin, joka sisälsi seuraavia tuotteita:

- perunoita 1kg
- kurkku 1kpl
- tomaattia 1kg
- banaania 1kg
- kevytmaitoa 2 litraa
- kananmunia 10kpl
- vaaleaa leipää noin 500g
- cheddar juustoa 1kg
- pitkäjyväistä riisiä 1kg
- voita 500g

Ocadolla ja Tescolla asiakas voi käyttää monihakua, joka toimii samalla ostoslistana. Hakukenttään syötetään koko listan jokainen tuote omalle rivilleen ja hakutulokset näyttävät kätevästi valikoiman vaihtoehdot. Aikaa ostosten tekemiseen mainitulla monihaulla mi-

nulla meni molempien yritysten sivuilla noin 10 minuuttia. Leshopilla taas ei ole monihakua ja sivusto ilmoitti että ”hakukone on säädetty ranskan ja saksan kielelle, mistä syystä englanninkielinen haku antaa huonompia tuloksia”. Jouduin etsimään Leshopilla kauemmin haluttuja tuotteita, mutta kaikki kuitenkin löytyi ja aikaa tähän meni reilut 14 minuuttia. Nopeimmin selvisin ostosurakasta S-ryhmän Foodie.fm -palvelussa, johon meni aikaa vain alle 8 minuuttia. Koko ostosprosessin ajan pystyin reaaliajassa seuraamaan ostoskorin arvoa ja sen kehittymistä jokaisen yrityksen kohdalla.

Tescolla tuotekohtainen informaatio on aika selkeää ja kohtuullisen yksityiskohtaista. Klikatun tuotteen kuvan alle tulee ravintoarvot ja ainesosat, mutta esimerkiksi tuotteen alkuperä puuttuu. Ocadolla taas löytyy kunkin tuotteen kohdalta kaikki oleelliset tiedot, joiden informaatioarvo vastaa mielestäni fyysisiä pakkausmerkintöjä. Leshopilla informaation sisältö on tuotekohtainen; joissakin tuotteissa ei ole oikeastaan mitään tietoja, kun taas toisissa löytyy ravintoarvot ja ainesosat. S-ryhmän sivustolla on kaikki tarvittava ja oleellinen tuoteinformaatio: kunkin tuotteen osalta löytyy alkuperä, ravintoarvot, ainesosat, lisäaineet ja viitteellinen päivänsaanti. Lisäksi palvelusta löytyy S-ryhmän päivittäistavarakaupan hinta- ja valikoimatiedot myymälöittäin.

Alla olevassa taulukossa näkyy tiivistetysti tutkittavien verkkoruokakauppojen ominaisuuksia ja niiden vertailua. Taulukossa 5 on elementtejä niin yritysten liiketoimintamallista kuin edellä käsitellystä tehokkuuden arvoulottuvuudesta. Ruoan verkkokaupassa liiketoimintamallin tarkoituksensa on luoda mahdollisimman hyvä, sujuva, mukava ja vaivaton ostokokemus elintarvikkeita ostavalle asiakkaalle.

Taulukko 5. Tutkittavien verkkoruokakauppojen vertailua.

	Tesco	Ocado	Leshop	S-ryhmä
Tuotevalikoima	10 000 – 30 000	22 000	12 000	20 000
Toimitus- ja keräilymaksu	Noin 2,50 – 8 euroa.	Noin 9 euroa. Vähimmäistilaus noin 51 euroa.	Noin 7 – 14 euroa	4,90 – 12,90 euroa
Maksutavat	Mastercard, Visa, American Express, Maestro, Clubcard Plus ja Tesco Bank -kortit.	Mastercard, Visa, American Express, Switch ja John Lewis.	Credit –kortit, PostFinance card ja lasku.	Visa ja Mastercard Toimituksen yhteydessä käteinen tai yleisimmät maksu- ja luottokortit.
Toimitusalue: %-osuus maan väestöstä	99%	yli 70%	95%	-
Käytön nopeus ja ostoprosessin pituus	10 minuuttia	10 minuuttia	14 minuuttia	8 minuuttia
Toimituksen aikaikkuna	1-2 tuntia	1 tunti	3 tuntia	3 tuntia
Tilauksen kanavavaihtoehdot	Tietokone, iPad, iPhone ja Android.	Tietokone, iPad, iPhone ja Android ja Windows Phone	Tietokone, iPad, iPhone ja Android.	Tietokone, iPad, iPhone, Android ja Windows Phone.
Tuoteinformaatio ja sen selkeys	Selkeä, mutta pieniä puutteita.	Selkeä ja yksityiskohtainen.	Epäselvä ja isoja puutteita.	Kaikki tarvittava informaatio.
Henkilökohtainen asiakaspalvelu	Puhelin, sähköposti ja reealiaikainen pikakeskustelu.	Puhelin ja sähköposti.	Puhelin ja sähköposti.	Puhelin, sähköposti ja reealiaikainen pikakeskustelu.

7.4 Täydentävyydet

Edellä käsiteltiin tehokkuuden arvoulottuvuuteen liittyviä asioita tutkittavien yritysten liiketoiminnassa ja seuraavaksi analysoidaan millaisia täydentäviä tuotteita ja palveluja yrityksillä mahdollisesti on tarjolla ruokaa verkosta ostavalle asiakkaalle.

Tesco tarjoaa paljon erilaisia täydentäviä tuotteita ja palveluja verkkoruokakauppansa lisäksi asiakkaan näkökulmasta. Tesco tarjoaa ruoan lisäksi laajan valikoiman käyttötavaroita Tesco Direct -verkkokauppansa kautta. Tescon pankkipalvelut tarjoavat kaikki pankilta odotettavat palvelut ja ylikin; asiakkaat saavat kaikki tarvittavat lainat, luottokortit ja vakuutukset saman katon alta. Sen lisäksi Tescolla on erillinen matkapuhelin-, muoti-vaate-, ja viinikauppa samalla verkkosivustolla ruokakaupan kanssa yhdessä näkymässä.

Matkapuhelinkaupan yhteydessä Tesco tarjoaa myös matkapuhelin- ja laajakaistaliittymiä. Elokuvien ystäville yritys tarjoaa elokuvien ja tv-sarjojen suoratoistopalvelua. Tähän asti kerrottujen tuotteiden ja palvelujen arvo täydentävyyksinä on kiistaton, mutta Tescon verkkokauppa osoitteessa Tesco.com täydentyy yrityksen laajalla fyysisten kauppojen verkostolla, joka kattaa koko Ison-Britannian. Mahdollisuus ostaa netistä ja noutaa myöhemmin valitusta myymälästä lähellä asuin- tai työpaikkaa luo asiakasarvoa.

Ocadolla on varsinaisen perusruoan tuotevalikoiman lisäksi laaja erikoistuotteiden ja muiden päivittäistavaroiden valikoima. Asiakasarvoa luovat esimerkiksi eteläafrikkalainen, intialainen, italialainen, ranskalainen ja ruotsalainen ruoan verkkokauppa. Sen lisäksi valikoimaa täydentää erillinen viinikauppa, jolloin verkko-ostajat saavat ruokansa lisäksi viinit esimerkiksi juhliin tai muihin tilaisuuksiin. Ocadolla ei ole asiakkaan näkökulmasta verkkotarjoomaa täydentäviä fyysisiä toimipisteitä.

Leshop tarjoaa edellisten yritysten tavoin verkkoruokakauppansa ohella myös viinikauppansa tuotteita. Sen lisäksi Leshopilla on tee se itse-, lelu-, kukka- ja puutarhakauppa, toimistotuotteiden ja kansainvälisten erikoisuuksien kauppa ja hyvin rajattu valikoima Migrosin elektroniikkatuotteita omana kauppanaan. Varsinaista käyttötavarakauppaa yrityksellä ei siis ole. Verkkokaupan asiakasta palvelevat muutamat fyysiset noutopisteet verkkotilauksille, mutta muuten yrityksellä ei ole perinteisiä fyysisiä myymälöitä (jos ei oteta emoyhtiö Migrosin kauppvoja lukuun, koska Leshop on liiketoiminnallisesti irrallinen).

S-ryhmällä on Foodie.fm -palvelussaan kauppakohtaisen tuotevalikoimansa lisäksi kaupakohtainen käyttötavaroiden kauppa, jonka valikoima on rajallinen. Oikeastaan se on tällä hetkellä saatavilla ainoastaan Kannelmäen Prismasta ruokaa tilattaessa, mutta täytyy muistaa, että S-ryhmän varsinainen käyttötavaroiden verkkokauppa toimii ruoan verkkokaupasta erillisenä verkko-osoitteessa Prisma.fi ja kattaa koko Suomen. S-ryhmä tarjoaa myös pankkipalveluja, mutta sekin on omassa osoitteessaan S-pankki.fi, erillisenä Foodie.fm verkkoruokakaupasta. Täydentävää asiakasarvoa luo Foodie.fm:n ruokablogi, josta voi lukea ajankohtaisia ruokaan ja ruoan verkkokauppaan liittyviä vinkkejä, uutisia ja aiheita. S-ryhmällä on maanlaajuinen fyysisten kivijalkakauppojen verkosto, mutta tois-taiseksi ruoan verkko-ostokset asiakkaat voivat noutaa vain Kannelmäen Prismasta ja

Viherlaakson Alepasta. Kuitenkin palvelusta löytyy S-ryhmän päivittäistavarakaupan kaikki hinta- ja valikoimatiedot myymälöittäin.

7.5 Asiakkaan sitouttaminen

Yritykset pyrkivät sitouttamaan asiakkaitaan saadakseen uusia ostoja. Tavoitteena on saada asiakas ”kiinni” yrityksen tuotteisiin ja palveluihin niin, että vaihtaminen kilpailijaan tehdään mahdollisimman epähoukuttelevaksi. Seuraavaksi analysoidaan millaisia tapoja tutkittavat yritykset käyttävät sitouttaakseen asiakkaitaan.

Tescolla on käytössään Clubcard -bonuskortti, joka tuo tiettyjä etuja verkkokaupan asiakkaille. Kortti on itse asiassa välttämätön, jos haluaa ostaa Tescolta verkkokaupassa. Bonuspisteiden lisäksi kortin käyttäjät voivat nähdä verkossa mitä ostoksia he ovat tehneet verkossa tai kivijalkakaupassa, viimeisen tilauksensa ja useimmin tilatut tuotteensa. Lisäksi asiakkaat voivat selata suosikkejaan osastoittain ja luoda ostoslistoja yleisimmin ostetuista tuotteista. Kaikki tämä löytyy ruokaverkkokaupan Suosikit -välilehden kautta ja liittyy asiakkaiden mahdollisuuksiin kustomoinnissa.

Tesco personoi tuotteita, palveluja ja tarjouksiaan keräämällä käyttäjäinformaatiolla. Tesco käyttää asiakkaiden ostodataa sivuston näkymän ja hakutulosten personointiin, esimerkiksi kertomaan Tescolle onko joku asiakas enemmän hinta- vai laatuksellinen ja näyttämällä hakutuloksia, jotka sopivat profiiliin parhaiten (Analysis: Tesco’s growing... 2012). Lisäksi Tesco ilmoittaa sivuillaan käyttävänsä käyttäjäinformaatiota personoidakseen palvelujaan, verkkosivustoaan, käyttäjätilejä, tilauksia, tarjouksia ja mainoksia, ja ylipäätään ymmärtääkseen asiakkaidensa ostokäyttäytymistä. Tesco esimerkiksi jaottelee asiakkaansa köyhiin ja rikkaisiin bonuskortin ostodatan perusteella ja kohdentaa tarjoumaansa sen mukaan (Steiner 2012). Bonuskortin dataa käytetään myös sähköpostitarjouksien personointiin ja hinnoittelun kohdentamiseen (Tesco PLC 2013b).

Myös Ocadolla on suosikkien osasto verkkoruokakaupassaan, johon ilmestyy tuotteita asiakkaan ostoskäyntien jälkeen. Varsinaista bonusjärjestelmää ei ole, mutta vakioasiakkaat voivat ostaa kiinteähintaisen Smart Pass -toimitusohjelman haluamallaan periodilla (vuosittainen tai kuukausittainen), jonka etuihin kuuluu vähintään 10 prosentin alennus

suosikkituotteista, prioriteettipääsy joulun toimituksiin, tuotenäytteitä, Ocadolife -lehden tilaus, eksklusiivisia tarjouksia ja alennuksia sekä tuotelahjoja. Smart Pass on eräänlainen asiakkuusohjelma, josta vakioasiakkaat hyötyvät selvästi. Asiakkaan näkökulmasta todella mielenkiintoinen räätälöinnin työkalu on Ocadon suodattimet ruokavalion ja elämäntyylin mukaan. Asiakkaat voivat selata tuotteita ja rajata hakua esimerkiksi seuraavilla ehdoilla: ei pähkinää, ei maitoa, ei kananmunaa, ei rasvaa, ei vehnää, kosher, Reilun Kaupan tuotteet ja luomu. Hintatietoisille on lisäksi tarjolla Ocadon omien merkkien tuotevalikoima sekä huipputarjouksien osasto, josta löytyvät parhaat alennukset ja kampanjahinnat. Muiden yritysten tavoin myös Ocadolla on mahdollisuus tallentaa omia ostoslistojaan.

Ocadon mukaan verkkosivuilta kerättyä asiakas- ja käyttäjäinformaatiota voidaan käyttää erilaisiin personoinnin tarkoituksiin. Näitä ovat muun muassa kohdennettu viestintä sähköpostin, postin, tekstiviestien ja puhelimen välityksellä. Ocado lähettää esimerkiksi kohdennettuja erikoistarjouksia ja lahjakortteja sähköpostitse asiakkaille, jotka eivät ole ostaneet vähään aikaan, yrittäen saada niitä palaamaan taas ruoan verkko-ostoksille. Datat perusteella asiakkaille luodaan verkossa tapahtuvan ostoprosessin aikana myös henkilökohtaisia tuotesuosituksia. Lisäksi asiakkaille lähetetään joka viikko ainutlaatuisia ja personoituja tarjouksia sähköpostitse asiakkaiden mieltymysten ja kiinnostuksen kohteiden mukaan.

Erityisen mielenkiintoinen Ocadon personoinnin keinoista on Your Instant Shop -ominaisuus, joka luo suositellun tilauksen perustuen asiakkaan ostohistoriaan. Ominaisuus analysoi mitä asiakas ostaa, kuinka usein ja jopa kuinka paljon tiettyjä tuotteita, ja tekee valmiiksi suositeltujen tuotteiden ostoslistan sen perusteella. Asiakas voi säätää tuotteiden määrää ja listaa ostohalukkuutensa mukaan ja ostaa suositellut tuotteet tai olla ostamatta.

Leshopin asiakkaat voivat saada ostoksistaan erilaisia pisteitä. Leshop on yhteistyössä muun muassa kirjoja, leluja ja muita käyttötavaroita myyvän Bea/Mondon kanssa, jonka verkkokauppaan Leshopin asiakkaat saavat yhden pisteen jokaista kuluttamaansa frangia vastaan. Tämän lisäksi asiakkaat saavat ostamistaan Migrosin tuotteista Cumulus -pisteitä samassa suhteessa. Leshopin omista tuotteista ei kuitenkaan näitä pisteitä saa, vaan ainoastaan tuotevalikoiman M-merkillä merkityistä elintarvikkeista.

Leshopilla asiakkaat voivat luoda omia ostoslistojaan ja nimetä ne käyttötarkoituksen mukaan esimerkiksi ”viikko-ostokset” tai ”lastentarvikkeet” ja tallentaa ne omien ostoslistojen luetteloon. Tämän lisäksi Leshop lähettää asiakkailleen säännöllisesti tarjouksia ja muita kampanjoita sisältävän uutiskirjeen, jonka tilauksen voi kuitenkin halutessaan peruuttaa. Edellisten havaintojen lisäksi en ole löytänyt Leshopilta muita asiakkaan sitouttamisen elementtejä yrityksen sivustoa ja tietoja tutkiessani.

S-ryhmän ruokaverkkopalvelu ja sen yhteydessä toimiva ruoan verkkokauppa on palveluntuottaja Foodie.fm:n mukaan jo luonteeltaan ”personoitu ja interaktiivinen” verkkokaupan alusta. Kaupassa onkin muutamia todella mielenkiintoisia ominaisuuksia, esimerkiksi asiakas voi valita suosikkimyymälänsä ja kerätä tuotteita suosikkiensa listalle. Lisäksi palvelussa voi tallentaa omia ja suosituimpia reseptejään, ja kerätä kokemuspisteitä käyttämällä palvelua, jolloin voi saada ruoanlaittoon liittyviä palkintoja. Asiakas voi myös tehdä omia ostoslistojaan ja tarvittaessa lähettää ne palvelun kautta kätevästi tekstiviestillä tai sähköpostilla haluamalleen henkilölle. Asiakas voi suosia ja välttää tiettyjä ominaisuuksia sisältäviä tuotteita. Suosia voi esimerkiksi edullista, Reilun kaupan tuotteita, luomua, kasvisruokaa, kotimaista, vähähiilihydraattista tai vegaanista. Välttää asiakas voi tiettyjä esimerkiksi allergisoivia ainesosia, kuten viljaa, kananmunaa, gluteenia ja niin edelleen valintansa mukaan. Suomalaisen asiakkaan kannalta mielenkiintoinen palvelun ominaisuus on kotihylly -osasto, jonka alla on ainoastaan kotimaisia tuotteita.

Muiden tutkittavien yritysten tavoin Foodie.fm käyttää henkilö- ja käyttäjätietoja eri tavoilla muun muassa personoituun markkinointiin. Rekisteröityessään asiakas voi tallentaa aika laajamittaisestikin tietoja omista mieltymyksistään, allergioistaan, ostotottumuksistaan ja niin edelleen. Foodie.fm voi asiakkaan suostumuksella lähettää uutiskirjeitä, viikoittaisia tarjouksia ja tapahtumailmoituksia. Palvelussa voi myös säätää ruokailutottumuksiin tiettyjen suodattimien avulla, jotka vaikuttavat asiakkaan saamiin suosituksiin ja hakutuloksiin sekä resepteistä ostoslistalle siirrettäviin elintarvikkeisiin, mikä muistuttaa Ocadon vastaavaa ominaisuutta. Asiakkaan sitouttamisen perinteisin esimerkki löytyy myös S-ryhmän palvelusta, sillä asiakkaat saavat bonuspisteitä kivijalkakaupan ohella myös verkko-ostoksistaan.

Foodie.fm –palvelun ytimessä on suosituspalvelin, joka oppii käyttäjien ruoka- ja ostotottumuksista ja ehdottaa sen perusteella tuotteita ja reseptejä, jotka sopivat kunkin asiak-

kaan profiiliin. Palvelu on linkitetty suoraan vähittäismyyjän valikoimaan, mikä antaa asiakkaille mahdollisuuden saumattomaan ostoprosessiin verkon kautta. (Digital Foodie Oy 2011.)

7.6 Etiikka

Eettisyyden ja viihdyttävyyden arvoulottuvuuksien elementit luovat Holbrookin (1999) typologian mukaan arvoa itsessään. Ne eivät toimi samalla tavalla välillisen arvon välittäjinä, niin kuin muut arvoulottuvuudet, vaan asiakas saa niistä arvoa niiden itsensä vuoksi.

Tescolla on meneillään monia eettistä arvoa luovia toimia. Esimerkiksi kansallinen naapuruston ruokakeräys (Neighbourhood Food Collection) toteutetaan kaksi kertaa vuodessa yhteistyössä hyväntekeväisyysjärjestöjen kanssa, johon voivat osallistua myös Tescon asiakkaat. Kerätty ruoka lahjoitetaan tarpeessa oleville perheille ja yksityishenkilöille hyväntekeväisyysjärjestöjen kautta. Tesco ilmoittaa myös lahjoittavansa ruoan ylijäämät ruoan verkkokaupan varastoilta ja muista logistiikkakeskuksista suoraan hyväntekeväisyyteen, josta ne jaetaan tarvitseville.

Ympäristön hyväksi Tescolla on Together for Trees -kampanja, jolla suojellaan sademetsiä ja paikallisia yhteisöjä Aasiassa, Afrikassa ja Karibialla. Myös tähän voivat asiakkaat osallistua esimerkiksi suorilla lahjoituksilla tai ”vihreitä pisteitä” keräämällä. Erillinen blogi seuraa kampanjan etenemistä ja sademetsän tapahtumia. Lisäksi Tesco vakuuttaa käytössään olevan Nurture -standardinsa takaavan ympäristöystävällistä ja vastuullista hedelmien ja kasvien tuotantoa. Ympäristöstä huolehtivat asiakkaat voivat tilata ruokansa biohajoavissa paperipusseissa tai kokonaan ilman pusseja.

Ocado viestii sivuillaan voimakkaasti vihreiden arvojen ja ympäristön hyvinvoinnin puolesta. Ocadon mukaan heidän liiketoimintamallinsa ja lyhyt toimitusketjunsä mahdollistaa sen, että kotiinkuljetuksensa hiilijalanjälki on pienempi kuin jopa asiakkaan *kävellessä* fyysiseen kivijalkakauppaan ja ostaessaan ruokansa sieltä! Ocadon jakeluautot käyttävät polttoaineenaan biodieseliä ja sähköä. Asiakkaat voivat myös valita toimituksen ai-

kaikkunan sen perusteella, onko jakeluauto muutenkin tulossa asuinalueelle, ja säästää näin polttoainetta ja ympäristöä.

Edellisen lisäksi Ocado on omien sanojensa mukaan sitoutunut vuonna 2008 siihen, että kaikki sen toimipisteet, varastot ja toimistot toimivat niin ekoystävällisesti kuin mahdollista. Ocadon mukaan heidän hävikkinsä on maailman vähittäismyyjistä vähäisintä, ollen vain alle 0,3 prosenttia kokonaismyynnistä. Siitäkin Ocado lahjoittaa vielä hyväntekeväisyyteen. Ocado on myös ensimmäinen Iso-Britannian vähittäismyyjä, joka keräsi, kierrätti ja uudelleenkäytti ruokakassinsa, ja sillä on Ison-Britannian suurimpia luomutuotteiden valikoimia. Ocado on voittanut myös useita ympäristöpalkintoja (Green Awards 2014).

Leshop väittää sivuillaan, että sen asiakkaat tekevät ostoksiaan ekologisemmin ostaessaan ruokansa heiltä kuin käydessään fyysisessä ruokakaupassa. En täysin saanut selville mihin väite perustuu, mutta ainakin Leshop kierrättää käyttämiään kylmälaukkuja, pulloja, paperipusseja, toimituslaatikoita, kylmälaatikoita ja kuivajään kuljetuslaatikoita. Leshop lupaa lisäksi asiakkailleen, että heidän liiketoimintansa hiilijalanjalanjälki on positiivinen tai vähintään neutraali. Tätä työtä tehdään yhteistyössä ympäristöjärjestö Myclimate:n kanssa. Mielenkiintoinen ja läpinäkyvyyttä luova lisä on asiakkaan käyttäjätilin yhteydessä oleva ominaisuus, joka kertoo oman tilauksen/tilauksien aiheuttaman hiilijalanjäljen. Epäselväksi jää kyseisen ominaisuuden laskukaava ja todellinen paikkansapitävyys.

S-ryhmän Foodie.fm -palvelusta en ollut löytänyt ympäristöystävällisyyteen tai ylipäättään etiikkaan viittaavia tietoja tai toimia. S-ryhmän mukaan Foodie.fm on se kivijalka, jonka ympärille ruokakaupan sähköiset palvelut rakennetaan (Digital Foodie Oy 2012). Palvelu on vasta kehittymisvaiheessa, mutta ruoan verkkoasiakas ei saa tällä hetkellä arvoa verkko-ostoksia tehdessään etiikkaan tai ympäristöystävällisyyteen liittyvistä aspekteista. Toki S-ryhmällä on muuten vastuullisuuteen liittyviä toimia, mutta raja-alue ruoan verkkokauppaan ja sen asiakkaille luomaan asiakasarvoon jättää ne tarkastelun ulkopuolelle.

7.7 Viihdyttävyys

Asiakkaiden viihtyvyys ostoprosessissa ja sen aikana on kokonaiskokemuksen muodostumisessa tärkeä arvoa luova ulottuvuus. Oikeastaan mikä tahansa tuote tai palvelu voidaan myydä viihteenä (Lyons 2004). Seuraavaksi tarkastellaan millaisia viihteen, hauskuuden ja leikin elementtejä on tutkittavien verkkoruokakauppojen tarjoomassa.

Teescolla on tarjolla laaja kirjo erilaisia reseptejä eri tilaisuuksiin. Asiakkaat voivat lisätä reseptipankkiin omia reseptejään ja käyttäjät voivat arvostella niitä viiden tähden asteikolla. Reseptien yhteydessä on ruoanlaittovideoita, jotka havainnollistavat kuinka ateriat valmistetaan ja tarvittavat ainesosat saa siirrettyä yhdellä klikkauksella ostoskoriin. Reseptien lisäksi on tarjolla todella mielenkiintoinen aterioiden suunnitteluohjelma, jolla voi etukäteen suunnitella viikon ateriat ja niihin tarvittavat ainesosat. Käyttäjät voivat katsoa muiden asiakkaiden ruokasuunnitelmia ja kopioida ne suoraan tai muokata itselleen sopivaksi. Tescon reseptien sivustolla on hyvin paljon ominaisuuksia ja työkaluja, jotka tekevät ruoan suunnittelusta ja ostamisesta hauskan kokemuksen.

Ocadolla on myös reseptejä tarjolla, joskin mahdollisuudet ovat paljon rajatummalla Tescoon verrattuna. Ocadolla on reseptipankkissaan yli 3100 eri reseptiä, joita voi haun kautta rajata keittiön, ateriatyyppin, ruokavalion ja valmistusajan mukaan.

S-ryhmällä on kohtuullisen laaja ja monipuolinen reseptipalvelu. Reseptejä voi selata ruokalajin, pääruoka-aineen ja teemojen mukaan. Teemaksi voi valita edullinen, kevyt, kasvisruoka, pääsiäisherku, helppo&nopea ja käyttäjien reseptit. Haussani kevyitä reseptejä löytyi 469 kappaletta ja edullisia 41 kappaletta. Lisäksi käyttäjät voivat tallentaa omia suosikkireseptejään ja selata suosituimpia ja uusia reseptejä. Palvelun yhteydessä toimiva blogi täydentää reseptien lisäarvoa ajankohtaisilla vinkeillä ja uutisilla.

Leshopilla ei tutkittavista yrityksistä ole tarjolla reseptejä tai paljon muitakaan viihtyvyyden muotoja. Leshop oli kuitenkin vuonna 2013 joulukampanjansa yhteydessä tehnyt yhteistyötä UGroupMedian kanssa antaakseen asiakkailleen mahdollisuuden luoda personoidun videotervehdyksen joulupukilta PNP -verkkoalustan avulla (Leshop 2010). Videotervehdyksessä joulupukki kohdistaa asiakkaan syöttämän informaation perusteella täysin personoidun viestin, jossa on mukana esimerkiksi lapsen nimi, kuvat, asuinpaikka

ja niin edelleen. Mielestäni idea on todella hauska, vaikkakin kyseisen viestin voi palvelussa luoda kuka tahansa käyttäjä Leshopista irrallisena täysin ilmaiseksi osoitteessa Portablenorthpole.com. Leshop oli ainoastaan linkittänyt palvelun sivuillensa ja tarjonnut tällä tavalla personoitua viihdettä asiakkailleen.

8 Tulosten tarkastelu

Tässä luvussa tarkastelen tutkittavien yritysten edellisen luvun tuloksia suhteessa toisiinsa ja etsin mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä. Kaikki tutkittavat yritykset ovat menestystarinoita Euroopan markkinoilla S-ryhmää lukuun ottamatta, joka vasta käynnistelee verkkoruokakaupan toimintaansa Suomessa ja valittiin vertailuun kontrastin vuoksi. Peilaan tuloksia kirjallisuuteen ja aiheen teoriaan, ja pyrin keskittymään tutkimusongelman kannalta keskeisiin asioihin.

Tässä luvussa nostetaan edellisen luvun tuloksissa löydettyjä asiakkaille hyödyllisiä ja arvoa luovia verkkoruokakauppojen ominaisuuksia. Lisäksi tarkastellaan yritysten liiketoimintamalleja.

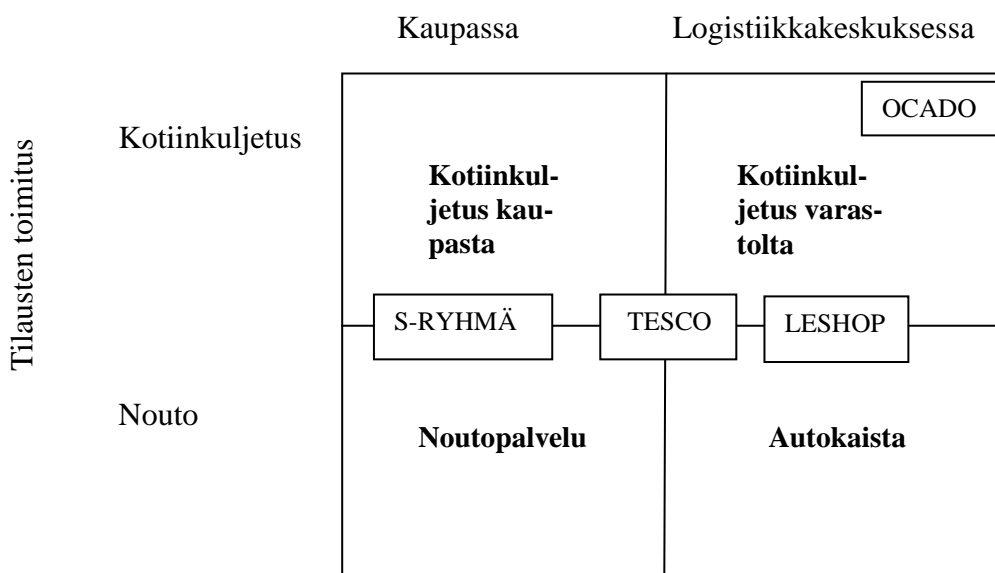
8.1 Erilaisia liiketoimintamalleja

Tuloksissa tuli ilmi, että tutkittavilla ruoan verkkokaupoilla on käytössään erilaisia liiketoimintamalleja, mutta myös yhtäläisyyksiä on (kuvio 10). Tilausten keräilypaikan ja toimituksen suhteen on erilaisia ratkaisuja; S-ryhmässä tilaukset käsitellään ja kerätään kaupoissa, Tescolla on kaikki kuvion vaihtoehdot käytössään, Leshopilla toiminta perustuu keskitettyyn logistiikkakeskukseen ja Ocado toimittaa ainoastaan suoraan kotiin. Kaikki yritykset tarjoavat kotiinkuljetuksen mahdollisuutta ja noudon vaihtoehto puuttuu ainoastaan Ocadolta. Seuraavaksi tarkastelen tarkemmin jokaisen tapausyrityksen liiketoimintamalleja.

Tescolla on käytössään laajin ja monimuotoisin valikoima erilaisia hybridiliiketoimintamalleja, jotka muodostavat monipuolisen palvelukokonaisuuden asiakkaalle. Tähän sisältyy laaja verkosto fyysisiä kauppia, keskitettyjä logistiikkakeskuksia, autokaistoja ja noutopalvelua. Tesco sijoittuu siis kuviossa suoraan keskelle kattaen kaikki tilausten toimituksen ja keräilyn vaihtoehdot. Nämä vaihtoehdot mahdollistaa Tescon alan edelläkävijyys ja sitoutuminen monikanavaisten konseptien kehittämiseen. Kuvioon ei suoraan mahdu Tescon pilottikokeilussa oleva malli, jossa ostokset toimitetaan asiakkaalle esimerkiksi harrastuksiin tai koululle. Lisäksi Tescolla on keräilypaikkoina kuvion ulkopuolelle jääviä dark storeja, jotka tukevat kaupoissa tapahtuvaa keräilyä.

Ottaen huomioon Tescon markkinajohtajan asema Ison-Britannian päivittäistavarakaupan markkinoilla ja verkko-ostosten volyymi, erilaiset toisiaan täydentävät ratkaisut ovat perusteltuja. Tesco on kuitenkin ruoan verkkokauppatoiminnan alkuvaiheessa järjestänyt keräilyn olemassa olevista fyysisissä myymälöissä ja on myöhemmin vähitellen suosion ja volyymien kasvun myötä laajentanut konseptiaan lisäksi keskitettyihin varastoihin ja erilaisiin noudon palveluihin. Jos Tescoa vertaa esimerkiksi S-ryhmään, niin S-ryhmä on juurikin tämän ruoan verkkokaupan elinkaaren alkuvaiheessa, missä laaja myymäläverkosto mahdollistaa tilausten keräilyn kivijalkakaupoissa. Tämä vaihtoehto on ilman muuta järkevä toimintaa aloitteleville vakiintuneille yrityksille. Tesco ja S-ryhmä ovat molemmat päivittäistavaramarkkinoidensa johtajia.

Tilausten käsittely ja keräily



Kuvio 10. Verkkoruokakauppojen liiketoimintamallit, mukaillen Elias Lehtinen (Boyer ja Hult 2005; Warschun 2012).

Ocadolla on oma innovatiivinen liiketoimintamallinsa ja se on online-ruokakauppa (online pure play). Yrityksen liiketoiminta perustuu lyhyeen toimitusketjuun kotiinkuljetuksina suoraan keskitetyistä varastoista ja terminaaleista. Tilaukset kerätään keskitetystä logistiikkakeskuksesta, joka palvelee ainoastaan online-asiakkaita (Yousept ja Li 2004). Tämä on vaatinut Ocadolta huomattavia investointeja ja toimitusketjun rakentamisen tyhjästä. Ocado on siis täysin erilainen yritys Tescoon verrattuna, joka toimii pelkästään digitaalisilla markkinoilla. Asiakkaiden näkökulmasta puutteena voidaan pitää sitä, että

fyysisiä noutopisteitä ei ole, mutta Ocadon liiketoimintamalli perustuu suuriin volyymeihin sekä keskitettyyn ja virtaviivaistettuun tilausten keräily- ja toimitusprosessiin.

Leshop on liiketoimintamalliltaan Migrosin tytäryhtiönä pieni verkkoruokakauppa (baby e-supermarket). Leshopilla on yhtäläisyyksiä Ocadon kanssa, sillä molemmat yritykset ovat järjestäneet tilausten käsittelyn ja keräilyn keskitetyissä logistiikkakeskuksissa. Kuitenkin Leshop on kokonaan ulkoistanut toimituksen Sveitsin Postille, jolla on valmiiksi kattava jakeluverkosto kuljetuksille, kun taas Ocado on rakentanut sen itse omalla kalustollaan. Ulkoistaminen on Leshopin kannalta ollut järkevää, sillä maantieteellinen peitto on tätä kautta korkea (97 prosenttia Sveitsin kotitalouksista) verrattuna siihen, että yritys joutuisi rasittamaan emoyhtiönsä toimitusketjua tai itse rakentamaan jakeluverkostoaan vähitellen. Ocado on tehnyt juuri näin ja sen maantieteellinen peitto on infrastruktuurin ja liiketoiminnan kasvun myötä noussut vuosien aikana yli 70 prosenttiin markkinoidensa asiakkaista. Pienempi peitto sulkee kuitenkin potentiaalisia asiakkaita pois, kun yritys ei toimita tietyille syrjäisemmille seuduille. Ocadon tapauksessa peitto on varsinkin tärkeää, sillä yritys ei tarjoa noudon mahdollisuutta.

Tuloksista esille noussut poikkeavuus on Leshopin mahdollisuus noutaa kahdelta päärautatietasemalta Zurichissa ja Lausannessa. Tämä innovatiivinen noudon mahdollisuus tarjoaa vaihtoehdon esimerkiksi työmatkalaisille, jotka käyttävät junaa ja voivat iltopäivällä paluumatkalla napata ruokaostokset mukaansa. Palvelu on toteutettu yhteistyössä rautatieyhtiön kanssa.

S-ryhmä on siis vasta aloittelemassa toimintaansa, vaikka ensimmäinen ruoan verkkokauppapalvelu avattiinkin vuonna 2010 ja sen liiketoimintamalli on Tescon tapaan hybridi, jossa vakiintuneet yritykset laajentavat kanaviaan ja palvelujaan. Volyymeja ei kuitenkaan vielä ole tullut niin paljon, että keskitettyjä logistiikkakeskuksia kannattaisi rakentaa. Tescon jalanjäljissä ollaan kuitenkin menossa, sillä S-ryhmä rakentaa ensimmäisen dark storensa tänä vuonna Alepa Kauppakassin tarpeisiin. Hok-Elannon toimitusjohtaja Matti Niemi uskoo Kauppakassin myynnin kasvavan tänä vuonna 60 prosenttia. (Tammilehto 2014.) Mikäli peilataan Tescon tapaukseen, S-ryhmällä on vakiintuneena yrityksenä ja markkinajohtajana mahdollisuus ja potentiaali kasvattaa verkkoruokakaupan toimintaa tulevaisuudessa huomattavasti.

S-ryhmällä on siis paljon kasvupotentiaalia laajentaa ruoan verkkokauppatoimintaa esimerkiksi muihin verkoston myymälöihin koko Suomeen, vaikka tällä hetkellä toiminta on keskittynyt pääkaupunkiseudulle. Tämä vaatii kuitenkin pitkää kehitysprosessia ja vakiintuneiden yritysten pitäisi hyödyntää fyysisten myymäläverkostojen potentiaalia, koska nettitilaamisen mahdollisuus kasvattaa niiden arvoa. Porterin (2001) mukaan vakiintuneiden yritysten verkko- ja perinteisten toimintojen osaaminen luo synergioita ja kilpailuetuja, joita kilpailevien nettikauppojen on vaikea saavuttaa.

Keräily voidaan siis järjestää kaupassa, keskitetyssä logistiikkakeskuksessa tai näiden kahden välimaastoon sijoittuvassa dark storessa. Kaikilla vaihtoehtoilla on hyötynsä ja haittansa. Jos tilaukset kerätään kaupassa, se vähentää tuotevalikoimien laajuutta (paitsi S-ryhmän isojen Prismojen tapauksessa) verrattuna isoon varastoon. Lisäksi henkilökunta häiritsee keräilytyöllään kaupan asiakkaita ja kuljetukset on vaikea infrastruktuurin rajoitteiden takia järjestää tehokkaasti. Myymälät ovat lisäksi suunniteltu asiakkaita eikä tehokasta keräilyä varten (Koster 2002). Keskitetyissä varastoissa ei ole edellä mainittuja myymälöiden ongelmia, mutta niiden rakentaminen vaatii isoja investointeja ja toiminnan volyymeja sekä tehokkaan jakelun järjestämistä. Dark store onkin näiden kahden välinen vaihtoehto ja sopii erinomaisesti tilanteessa, jossa toimintaa ja keräilyä halutaan tehokkuuden nimissä keskittää, mutta ison varaston vaatimaa liiketoiminnan volyymeja ei välttämättä vielä ole. Dark store on hybridiliiketoimintamallilla toimivien yritysten vaihtoehto.

Kosterin (2002) mukaan keskitetty ja verkkokauppaliiketoiminnan tarkoitusta varten suunniteltu varasto on paras ja tehokkain vaihtoehto. Jokainen tutkittavista yrityksistä tätä myös liiketoiminnassaan harrastaa S-ryhmää lukuun ottamatta, joka sekin rakennuttaa siis oman keskitetyn ratkaisunsa myöhemmin tänä vuonna.

8.1.1 Tuotteiden ja toimitusten hinnoittelu

Viimeisen mailin ongelma aiheuttaa ruokaverkkokaupoille vaikeuksia järjestää elintarvikkeiden keräily ja toimitus kustannustehokkaasti. Tästä syystä lähes kaikki tutkittavat yritykset perivät asiakkailtaan maksuja toimituksista ja keräilystä, vaikka maksujen määrissä on joitakin eroja. Leshop on poikkeus tästä, sillä sen autokaistan käyttö ei aiheuta

asiakkaille kustannuksia. Ocadolla taas kotiinkuljetus on ilmainen, jos tilauksen haluaa kello 22 jälkeen. Lisäksi Leshopin asiakkaat voivat noutaa tilauksensa rautatieasemilta ilman lisäkustannuksia, mutta vähimmäistilauksen pitää olla noin 42 euroa.

Tescolla ja Ocadolla on yhtäläisiä toimitussuunnitelmia vakioasiakkaille, jotka haluavat säästää toimitusmaksuissa pidemmässä juoksussa. Ocado luottaa, että asiakkaat keskittävät isot viikko-ostoksensa heille, koska vähimmäisostovaatimus on noin 51 euroa. Tämä vaatimus ylittyy keskiarvoasiakkaan toimesta kirkkaasti, sillä keskiostos on ollut Ocadolla lähes kolminkertainen, noin 145 euroa (Ocado 2013). Vakioasiakkaille annetaan isoja alennuksia toimituksista, jolloin SmartPass -suunnitelmalla toimitukset ovat kiinteät alkaen noin 7 euroa kuukaudessa. Tescolla on lähes samanlainen tarjous Delivery Saver -suunnitelmalla, alkaen noin 9 euroa kuukaudessa. Tescon ja Ocadon vaihtoehdot ovat todella hyviä asiakkaille, joilla on samat viikoittaiset ostokset ja suurin piirtein samoina päivinä. Asiakkaat voivat varata tietyn vakioajan, jolloin esimerkiksi sama tilaus tulee joka viikko tai useamman kerran viikossa tiettynä aikana. S-ryhmällä ja Leshopilla ei ole vastaavia tarjouksia vakioasiakkaille, vaan jokaisesta tilauksesta maksetaan erikseen. Tätä voidaan pitää puutteena. Asiakkaan sitoutumista voidaan edesauttaa tarjoamalla vakioasiakkaille keskittämisen ja tilaamisen useuden etuja.

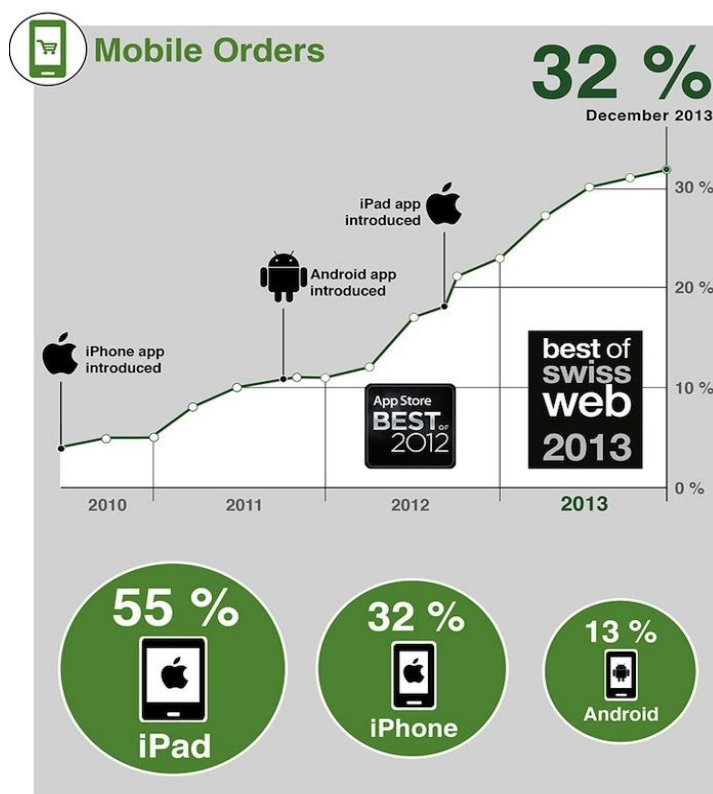
Elintarvikkeiden hinnoittelun osalta kaikki yritykset lupaavat samanlaisia hintoja kuin fyysisissä kaupoissakin. Tämän lisäksi Ocadolla ja Tescolla on hintatakuu. Tesco vertailee ostoskorin hintoja Sainsburyn, Morrisonin ja Asdan hintoihin ja lupaa maksaa erotuksen. Ocadon hintatakuu, joka vertailee tuotteita Tescon vastaaviin, on mielestäni taas hieman harhaanjohtava. Ocadon tuotteiden hinnat eivät ole suoraan vertailukelpoisia, koska tuotemerkit ja brändit ovat erilaiset, joten ”hintatakuu” ei sellaisenaan todellisuudessa toteudu. Tästä on lisäksi maininta Ocadon erityisehdoissa, että vain vertailukelpoiisiin tuotteisiin, mikä rajaa aika nopeasti paljon pois. Mielestäni Tescon hintatakuu on luotettavampi ja läpinäkyvämpi asiakkaan kannalta.

8.2 Tehokkuutta monikanavaisilla ruokakaupoilla

Asiakasarvosta on kirjallisuudessa monia määritelmiä ja käsityksiä. Tässä tutkimuksessa määritän asiakasarvon kuitenkin joukkona hyötyjä ja/tai ominaisuuksia, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Nyt tarkastelen tarkemmin mitä hyötyjä ruoan verkkokaupat tarjoavat asiakkailleen ja millaisia mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä tutkittavien yritysten välillä on.

Monikanavaisuus tarkoittaa sitä, että yritys tarjoaa asiakkailleen eri kanavia tilausten tekemiselle ja toimituksille. Monikanavaisten liiketoimintamallien myötä fyysisen ja sähköisen liiketoiminnan rajat hämärtyvät, kun asiakas voi tilata ruokansa matkapuhelimella, tabletilla tai tietokoneella ja noutaa sen fyysisestä toimipisteestä tai tilata kotiin. Kaikki tutkittavat yritykset tarjoavat mobiiliteknologiaa hyödyntäviä sovelluksia ostosten tekemiseen liikkeellä ollessaan, mutta S-ryhmä tarjoaa ainoana lisäksi Windows Phone -käyttöjärjestelmää hyödyntäville puhelimille. Tämä saattaa selittyä sillä, että Nokian Lumia puhelimet ovat Suomessa suositumpia kuin muiden vertailtavien yritysten toimintaympäristöissä. Muuten tätä voidaan pitää puutteena ja se rajaa Windows Phonen käyttäjät pois potentiaalisista asiakkaista Tescon ja Leshopin osalta.

Mobiiliteknologia on kuitenkin osoittautunut todella suosituksi ostajien keskuudessa. Tescolla jo yli puolet kaikesta sähköisestä asioinnista tulee mobiililaitteilla ja sen osuus on kasvamaan päin (Tesco PLC 2014). Lisäksi esimerkiksi Leshopilla jo noin kolmasosa tilauksista tulee jonkin mobiililaitteen kautta. Ocadolla on lähes vastaava osuus; noin 28 prosenttia kaikista tilauksista tehdään mobiililaitteella (Ocado 2013). Tämä kertoo selvää kieltään siitä, että asiakkaat pitävät mahdollisuudesta tilata ruokansa eri kanavia käyttäen. Vaikka kaikki asiakkaat eivät välttämättä koskaan tule käyttämään kuin yhtä kanavaa, monikanavaisuuden tarjoaminen lisää Tescon monikanavaisuusjohtaja Robin Terrellin asiakkaiden luottamusta ja sitoutuneisuutta yritystä kohtaan (Tesco PLC 2014). Se viestii asiakkaille yritysten halusta palvella heitä monipuolisesti. Voidaan olettaa, että tulevaisuudessa monikanavaisuuden merkitys kaupan alalla tulee kasvamaan entisestään myös Suomessa.



Kuvio 11. Leshopin tilaukset mobiililaitteilla (Leshop 2014).

Monikanavaisuus on pohjimmiltaan sitä, että asiakkaille tarjotaan mitä he haluavat, milloin haluavat ja miten haluavat. Erilaiset teknologiat ja keinot ainoastaan tukevat tätä tarkoitusta. Koko tässä tutkimuksessa on kyse siitä, miten elintarvikkeiden verkosta ostaminen helpottaa ihmisten elämää vai helpottaako ja millaisilla liiketoimintamalleilla tämä tapahtuu. Seuraavaksi tarkastellaan edellisen luvun tulosten pohjalta mitä konkreettisia etuja ja hyötyjä ruoan verkkokaupalla on tarjottavanaan asiakkaille.

8.3 Ruoan verkko-ostoksilla vaivattomuutta ja ajansäästöä

Ruoan verkkotilauksia voi siis tehdä missä ja milloin vain, jos on tarkoitukseen soveltuva laite, käyttöjärjestelmä ja verkkoyhteys. Yksi verkko-ostamisen selkeä mukavuutta tuova ominaisuus verrattuna esimerkiksi fyysisiin kauppoihin on mahdollisuus tehdä ostoksia vuorokauden ympäri vuoden jokaisena päivänä. Jokainen tutkittava yritys tarjoaa tämän mahdollisuuden. Tietysti joissain poikkeustapauksissa esimerkiksi verkkosivut voivat

olla nurin järjestelmän häiriön takia tai sähkökatko voi katkaista asiakkailta tilaamiseen vaadittavan verkkoyhteyden.

Kaikki tutkittavat yritykset tarjoavat sujuvampaa, vaivattomampaa ja miellyttävämpää ostosreissua verrattuna perinteiseen kivijalkakuppaan. Tulokset ovat johdonmukaisia aiemman tutkimuksen kanssa. Omien ruokaostosteni etsimiseen ja tilaamiseen meni tietokoneella aikaa kaupasta riippuen vain 8-14 minuuttia, mikä on huomattavasti nopeampaa verrattuna perinteiseen ostoskäyntiini. Verkkoruokakaupat tarjoavat siis kiistattomasti selkeitä etuja perinteiseen fyysiseen kauppaan verrattuna, sillä asiakkaan ei tarvitse fyysisesti matkustaa kauppaan, kierrellä kaupassa etsimässä tuotteitaan, kerätä tuotteet ostoskoriinsa, jonottaa kassajonossa ja matkustaa takaisin kotiinsa. Tämän ostosprosessin virtaviivaistaminen verkko-ostoksella automatisoi potentiaalisesti asiakkaiden ostosreissun muutaman klikkauksen päähän ja säästää ihmisten aikaa, vaivaa ja hermoja.

Erityisen paljon nämä vaivattomuuden ja ajansäästö ominaisuudet tuottavat arvoa esimerkiksi lapsiperheille, jotka eivät halua iltapäiväruuhkassa taistella ostotensa ja lapsiensä kanssa tai liikuntarajoitteisille ja vanhuksille, jotka estyvät liikkumasta. Muita potentiaalisia asiakassegmenttejä ovat kiireiset yritysasiakkaat ja hyvätuloiset kotitaloudet, jotka ovat palvelusta valmiita maksamaan. Esimerkiksi Leshop ilmoittaa kohdesegmentteikseen nuoret perheet ja työssä käyvät äidit.

Toimitusten aikaikkuna tarkoittaa aikaväliä, jonka sisällä ruokaostosten kotiinkuljetus yrityksen lupauksen mukaan tapahtuu. Mitä pienempi aikaväli, sitä vähemmän se aiheuttaa häiriötä kotitalouden päivän rytmiin. Pienin aikaikkuna on 1 tunti Ocadolla ja myös Tescolla tietyillä toimitusehdoilla. Leshopilla ja S-ryhmällä aikaikkuna on 3 tuntia, mikä on selkeästi pidempi haitari verrattuna tutkimuksen edelläkävijöihin Tescoon ja Ocadon. Toki asiakkaan näkökulmasta on merkitystä, jos tilausta voidaan odottaa saapuvaksi milloin tahansa kolmen tunnin tarkkuudella verrattuna tunnin tarkkuuteen. Toisaalta kolme tuntiakin on ihan hyvä, jos tietää varmasti, että viettää esimerkiksi tietyn osan päivästä kotona ja voi olla vastaanottamassa tilausta. Pienempi aikaikkuna on yritykselle vaikeampi toteuttaa kustannustehokkaasti ja lisää aikataulupaineita kerääjille ja kuljettajille, mutta tuottaa asiakkaille enemmän arvoa mahdollisimman vähäisen häiriön takia.

Mukavuutta ja vaivattomuutta luovien ominaisuuksien lisäksi ruoan verkko-ostosten tekeminen asettaa asiakkaille myös tiettyjä rajoitteita ja ehtoja. Ocadolla ja Tescolla tilaus täytyy tehdä toimitusta edeltävänä päivänä iltapäivällä, mikä vaatii asiakkaalta suunnitelmallisuutta. Leshop erottuu edukseen noutopalvelunsa kohdalla, missä tilaus on tunnin päästä noudettavissa tilauksen jättämisestä. Tämä on erinomainen vaihtoehto esimerkiksi töistä palaavalle henkilölle, joka haluaa tietyt täydennysostokset lyhyellä varoitusaajalla. Myös S-ryhmä tarjoaa saman illan noudon mahdollisuutta, mikäli tilaus on tehty ennen kello 15.

8. 4 Palvelujen ja tuotteiden personointia

Personoinnilla tarkoitetaan tuotteiden ja palvelujen muokkaamista asiakkaan makuun ja mieltymyksiin sopivaksi. Tutkimustulosten mukaan tutkittavat verkkoruokakaupat käyttävät erilaisia personoinnin ja räätälöinnin keinoja. Ocado ja Tesco ovat tässä asiassa tutkittavista yrityksistä pisimmällä ja S-ryhmän Foodie.fm erottuu joukosta täysin omanlaisellaan innovatiivisella alustalla, joka on jo luonteeltaan personoitu ja interaktiivinen. Leshopilla taas en löytänyt minkäänlaisia personoinnin käytäntöjä, mitä voidaan pitää isona puutteena yrityksen kannalta ottaen huomioon verkkokaupan mahdollisuudet.

Kaikki yritykset vaativat käyttäjiään rekisteröitymään verkkosivuilleen ruoan verkkopalvelua käyttääkseen. Kun asiakas tekee ruoan verkko-ostoksia tai selailee sivuja ja käyttää hakua, hänestä kerätään tietoja tietokantoihin, joita käytetään tarjouksien ja palvelun kohdentamiseen ja hienosäätämiseen. Tällä on toki myös varjopuolia, jos ajatellaan, että joku tietää tarkalleen mitä leipää syöt tai mistä makeisista tykkäät. Tämä koskee etenkin vakioasiakkaita ja niitä, jotka käyttävät verkkopalvelua säännöllisesti. Nyt tarkastelen kuitenkin mitä etuja siitä on asiakkaalle.

Tesco ja Ocado käyttävät personoinnin keinoja eniten. Tescolla esimerkiksi tehdään asiakasprofiileja käyttäjien mieltymysten sekä selaus- ja ostohistorian mukaan ja optimoidaan verkkosivuja ja koko ostoprosessia tämän profiilin mukaan. Tesco on asiakasprofiilien hyödyntämisen myötä pystynyt kasvattamaan myyntiään 10 prosenttia. Asiakkaan kannalta on hyvä, että hän saa sellaisia hakutuloksia, jotka vastaavat hänen aiempaa ostokäyttäytymistään, mutta toisaalta se rajaa ja lokeroi ihmisiä liikaa esimerkiksi hinta-

ja laatutietoisiin. Tescon mielestä kalliimpia elintarvikkeita ei kannata edes näyttää hakutuloksissa ihmisille, jotka normaalisti ostavat halvimpia omia merkkejä. (Analysis: Tesco's growing... 2012.) Ostodatan kerääminen ei tietenkään rajoitu vain verkkoon, vaan sillä on pidemmät perinteet bonuskorteissa. Verkkoo-ostamisen myötä ostodatan hyödyntäminen on tullut kuitenkin paljon kuluttajaa lähemmäksi ja antaa yrityksille enemmän mahdollisuuksia ja alustaa millä työskennellä.

Personoinnin muita etuja ovat kohdennetut tarjoukset ja mainokset. Asiakkaan kannalta on hyvä saada tarjouksia ja uutisia juuri niistä tuotteista tai tuoteryhmistä, joita yleensä muutenkin ostaa tai joista on kiinnostunut. Mobiiliteknologian myötä voi saada personoidun tarjouksen suoraan esimerkiksi kännykkään tekstiviestillä, jonka linkkiä painamalla tarjouksen voi hyödyntää, olipa sitten liikkeellä tai kotona. Tutkimustulosten mukaan muun muassa Ocado käyttää tällaisia menetelmiä.

S-ryhmän Foodie.fm poikkeaa muista tutkittavista yrityksistä. Sen alusta on todella interaktiivinen ja personoitu, ja pidin itse sen käyttöliittymästä eniten. Sen erikoisuus on se, että asiakkaat voivat rekisteröityessään tallentaa tietoja omista mieltymyksistään, allergioistaan sekä osto- ja ruokailutottumuksista. Palvelu ehdottaa sen perusteella tuotteita ja reseptejä, mikä on hyödyllinen ominaisuus asiakkaalle. Jos on esimerkiksi allerginen kananmunalle, palvelu näyttää tuotteita ja reseptejä, joissa ei ole kananmunaa. Tämä helpottaa ihmisten arkea, koska palvelu näyttää suoraan profiiliin sopivat elintarvikkeet ja reseptit. Vaikka muutkin yritykset tarjoavat vastaavia palveluja, vaikutti Foodie.fm läpinäkyvimmältä ja selkeimmältä käyttäjä. Hyvä asia siinä on mielestäni myös se, että palvelu ei jaa asiakkaitaan köyhiin ja rikkaisiin, niin kuin esimerkiksi Tescossa tehdään.

Tuloksista edukseen poikkeavana, innovatiivisena ja asiakasarvoa luovana ominaisuutena haluan nostaa esille Ocadon Your Instant Shop -ominaisuuden, joka luo suositellun tilauksen asiakkaan ostohistoriaan perustuen. Suositus on todella tarkka, sillä se analysoi mitä asiakas ostaa, kuinka usein ja millaisia määriä. Ominaisuus on siitä hyvä, että asiakkaan kannalta ostosreissuun saa ripauksen yllätyksellisyyttä ja seikkailua, kun tulee kaupan uusia suosituksia tarkalleen sen mukaan, mitä muutenkin ostaa. Ocadon mukaan ominaisuus vaatii kuitenkin kunnolla toimiakseen asiakkaalta useamman ostosreissun, jotta suositukset olisivat tarkkoja.

Ruoan verkkokaupat voivat periaatteessa hyödyntää keräämäänsä osto- ja käyttäjädataa todella pitkälle liiketoiminnassaan ja palvelujensa personoinnissa. Ainoastaan mielikuvi- tus on rajana sille, millä tavalla tätä dataa voidaan hyödyntää asiakkaiden paremmaksi palvelemiseksi. Itseäni kuitenkin mietityttää yksityisyydensuoja ja se, että jollakin taholla on käyttäjistään ja heidän ruokailutottumuksistaan noinkin tarkat tiedot. Verkkokauppo- jen käyttö mahdollistaa siis paljon tarkemman tiedonkeruun kuin esimerkiksi bonuskor- teissa. Eipä sillä, jos omien tietojen jakaminen ei huoleta, personoidut ruoan verkkopal- velut voivat helpottaa ruokaostosten tekemistä ja valintaa.

8.5 Verkkoruokakauppojen innovatiivisia ominaisuuksia ja asiakkaan räätälöinnin mahdollisuudet

Räätälöinnin ja personoinnin ero on periaatteessa ohut. Teorialuvussa määritin sen kirjal- lisuuden pohjalta niin, että räätälöinti on sitä, mitä asiakas tekee muuttaakseen tuotteita tai palveluja mieleisekseen ja personointi taas sisältää yrityksen toimet kohdentaakseen tuotteet tai palvelut asiakkaalle mahdollisimman sopiviksi. Tutkimustuloksissa tuli esille muutamia mielenkiintoisia ja hyödyllisiä asioita, joiden avulla asiakkaat voivat tehdä ostokokemuksestaan ainutlaatuisen ja itsensä näköisen.

Kaikilla verkkoruokakaupoilla on käytössään ostoslistojen tallentaminen, jolloin esimer- kiksi vakio-ostokset ei tarvitse hakua käyttäen etsiä kuin kerran. Jos ostettavat elintarvik- keet ja määrät ovat yleensä suurin piirtein samanlaiset (niin kuin monilla ihmisillä ovat), uusintatilauksen tekeminen vie aikaa vain muutaman klikkauksen. Tilaukset tallentuvat tilaushistoriaan ja asiakkaan on helppo tilata samat tuotteet aina uudelleen. Asiakkaat voivat myös tallentaa suosikkeihin elintarvikkeet, joista pitävät. Leshop oli tutkittavista yrityksistä ainoa, jolla ei ollut suosikkien listaa käytössään.

Tescolla, Ocadolla ja S-ryhmällä on käytössään myös ominaisuus, jolla asiakkaat voivat rajata hakuja tiettyjen ehtojen mukaan ja näin räätälöidä suoraan mahdollisia hakutulok- sia ja suosituksia omien mieltymysten mukaan. Ocadolla ja S-ryhmällä on mielestäni selkeimmät ja parhaat räätälöinnin mahdollisuudet, joihin asiakkaat voivat itse vaikuttaa. Tescolla taas räätälöinnin mahdollisuudet ovat rajatummalla ja nojautuvat ennemminkin personointiin ja käyttäjädatan käyttöön. Toisaalta Tescolla on erinomainen Meal Planner

-ominaisuus, jonka avulla asiakkaat voivat suunnitella viikon ruokailunsa etukäteen ja käyttää sujuvasti reseptipankin palveluja samassa yhteydessä. Kun ateriat on suunniteltu, tarvittavat ruoka-aineet voi saman tien laittaa ostoskoriin ja tilata kätevästi kotiinsa tai noutopisteelle. Tämän tyyppiset ominaisuudet ovat valtava etu ja tekevät verkko-ostosten tekemisestä paitsi helpompaa myös paljon perinteistä ostosreissua hauskeempaa.

8.6 Erinomaisuutta ja mukavuutta kotiinkuljetuksilla

Puhdas verkko-ostos on sellainen, jossa tuotteet tilataan verkosta ja toimitetaan suoraan kotiin. Erilaiset muut toimitustavat ja esimerkiksi noutomahdollisuus hämärtävät sähköisen ja fyysisen asioinnin rajoja. Tämän tutkimuksen kaikki verkkoruokakaupat nojaavat liiketoimintamalleissaan ensisijaisesti kotiinkuljetuksiin. Muut toimitustavat täydentävät palvelua.

Kotiinkuljetuksen mukavuuden ja ajansäästön hyöty on asiakkaalle ilmeinen. Kotiinkuljetuksista joutuu kuitenkin maksamaan, mihin perinteisesti ainakaan Suomessa kuluttajat eivät ole tottuneet. Tapaustutkimuksen Ison-Britannian edustajat Tesco ja Ocado ovat kuitenkin osoittaneet, että kotiinkuljetuksista ja keräilystä voi periä maksuja ja ihmiset suostuvat niitä maksamaan. Molemmilla yrityksillä on käytössään ohjelmia, joilla vakioasiakkaat voivat alentaa toimituskulunsa kuukausitasolla häviävän pieniksi. Tämä vaatii kuitenkin toiminnan volyyymia ja tutkimuksen kahdella muulla tapausyrityksellä Leshopilla ja S-ryhmällä ei vastaavia tarjouksia ole. Mielestäni toimituskulujen säästö-ohjelmat madaltavat reilusti kynnystä ryhtyä verkkoruokakaupan säännölliseksi vakioasiakkaaksi.

8.7 Täyden palvelun talo

Yritys voi luoda asiakasarvoa täydentävillä tuotteilla ja palveluilla, jotka liittyvät ydintarjoomaan suorasti tai epäsuorasti (Amit ja Zott 2001). Erilaisilla täydentävillä tuotteilla ja palveluilla voidaan parantaa asiakkaan tehokkuutta, kun hänen ei tarvitse etsiä tarvitsemaansa muualta, vaan samalla ostokerralla voidaan saada ratkaisu moneen tarpeeseen. Näin alennetaan asiakkaan etsinnän kustannuksia ja helpotetaan päätöksentekoa.

Tämän tutkimuksen tuloksissa käsittelin verkkoruokakauppojen täydentäviä tuotteita ja palveluja. Tulosten mukaan Tesco on tässä asiassa omaa luokkaansa, tarjoten asiakkailleen samalla sivustolla ja samalla käynnillä laajan skaalan erilaisia palveluja. Itse asiassa samalla ostokerralla asiakas voi ostaa esimerkiksi ruokaa, vaatteita, vakuutuksia ja hoitaa pankkiasiansa. Tescon yritysosto blinkboxista taas täydentää elokuvien suoratoistolla ja luo näin asiakasarvoa asiakkaille, jotka pitävät elokuvista ja tv-sarjoista.

Tesco on erinomainen esimerkki täydentävien tuotteiden ja palvelujen tarjoamisessa, mikä tekee siitä täyden palvelun talon. Toki Tescolla on pitkät perinteet vastaavasta liiketoiminnasta fyysisessä maailmassa, mutta yritys on onnistunut heijastamaan fyysisen liiketoimintansa erinomaisesti sähköiseen toimintaympäristöön. Porterin (2001) mukaan juuri tällaiset yritykset tulevat menestymään pitkällä aikavälillä Internetin käytön yleistyessä kauppakanavana.

S-ryhmällä on eväät laajentua täyden palvelun taloksi verkkoruokakaupan asiakkaan näkökulmasta, mutta tutkimustulosteni mukaan se ei ole sitä vielä tehnyt. S-ryhmällä on kyllä esimerkiksi käyttötavaroiden verkkokauppa osoitteessa Prisma.fi ja pankkipalvelut osoitteessa S-pankki.fi, mutta ruoan verkkokauppa on tehty yhteistyössä erillisen kumppanin Foodie.fm:n kanssa omassa verkko-osoitteessaan. Verkossa tarjolla olevat tuotteet ja palvelut ovat siis pirstaloituneet eri paikkoihin, kun taas Tescolla kaikki on selkeästi ja ymmärrettävästi samassa näkymässä, jolloin asiakkaan on tietysti helpompi käyttää saman palveluntarjoajan muitakin palveluja sen sijaan että joutuisi etsimään vaihtoehtoja muista paikoista.

S-ryhmän ja Foodie.fm:n välisen yhteistyön voi ajatella täydentävän yrityksen palveluita, jos yritys ei ajattele ruoan verkkokaupasta kuin täydentävänä palveluna (niin kuin S-ryhmä tulosten valossa ajattelee). Tescoon verrattuna S-ryhmällä on kuitenkin paljon kehittämisen varaa ja aito monikanavaisuus puuttuu strategisesta ajattelusta selkeästi. Toki Tesco ja Ocado ovat molemmat verkkoruokakauppojen edelläkävijöitä maailmassa, mutta senpä takia ne tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden esimerkkioppimiselle. Erityisesti vakiintuneille päivittäistavaraketjuille Tesco toimii hyvänä esimerkkinä kuinka ruoan verkkokauppa kannattaa integroida samaan näkymään muiden verkossa tarjottavien tuotteiden ja palvelujen kanssa. Tämä luo asiakasarvoa vähentämällä asiakkaan etsintään ja valintaan liittyviä kustannuksia.

8.8 Kokonaiskokemus ja asiointin viihdyttävyys

Ruoan verkkokaupassa asioidessa asiakasarvoa luovilla ominaisuuksilla ja tekijöillä ei ole niin paljoa merkitystä, jos asiointin kokonaiskokemus ei vastaa tai ylitä perinteistä ostosreissua fyysiseen ruokakauppaan verrattuna. Tässä tutkimuksessa olen keskittynyt tutkimaan teoriaosuuden arvoulottuvuuksien avulla miten valitut yritykset arvoa luovat ja millaisilla liiketoimintamalleilla. Yksittäisiä ominaisuuksia ja arvoajureita kuitenkin paljon tärkeämpää on asiointista asiakkaalle jäävä kokonaiskokemus, joka määrittää asiakkaan kiinnostuksen uusintaostoille.

Verkkoruokakaupat tarjoavat tiettyjä viihtymisen elementtejä, joita ei perinteisessä fyysisessä myymällä ole. Olin lokeroinut tuloksissa reseptit viihdyttävyyden arvoulottuvuuteen, mutta niillä on myös asiakkaan tehokkuutta parantavia ominaisuuksia. Esimerkiksi reseptit ja niiden nopea haku tietyillä kriteereillä on paljon sujuvampaa verrattuna siihen, että joutuisi selailemaan reseptikirjoja. Kaikilla tutkittavilla yrityksillä Leshopia lukuun ottamatta oli laaja kirjo erilaisia reseptejä eri tarkoituksiin. Niiden integroiminen suoraan mahdolliseen ostosprosessiin on innovatiivinen tapa paitsi nopeuttaa asiakkaan päätöksentekoa ja ostamisen sujuvuutta, niin myös tehdä ruoanlaiton suunnittelusta rutiininomaista viihdyttävämpää. Käsittelin aiemmin myös Ocadon Your Instantt Shop -ominaisuutta ja Tescon innovatiivista ateriansuunnitteluohjelmaa, jotka ovat myös viihdearvoa luovia ominaisuuksia.

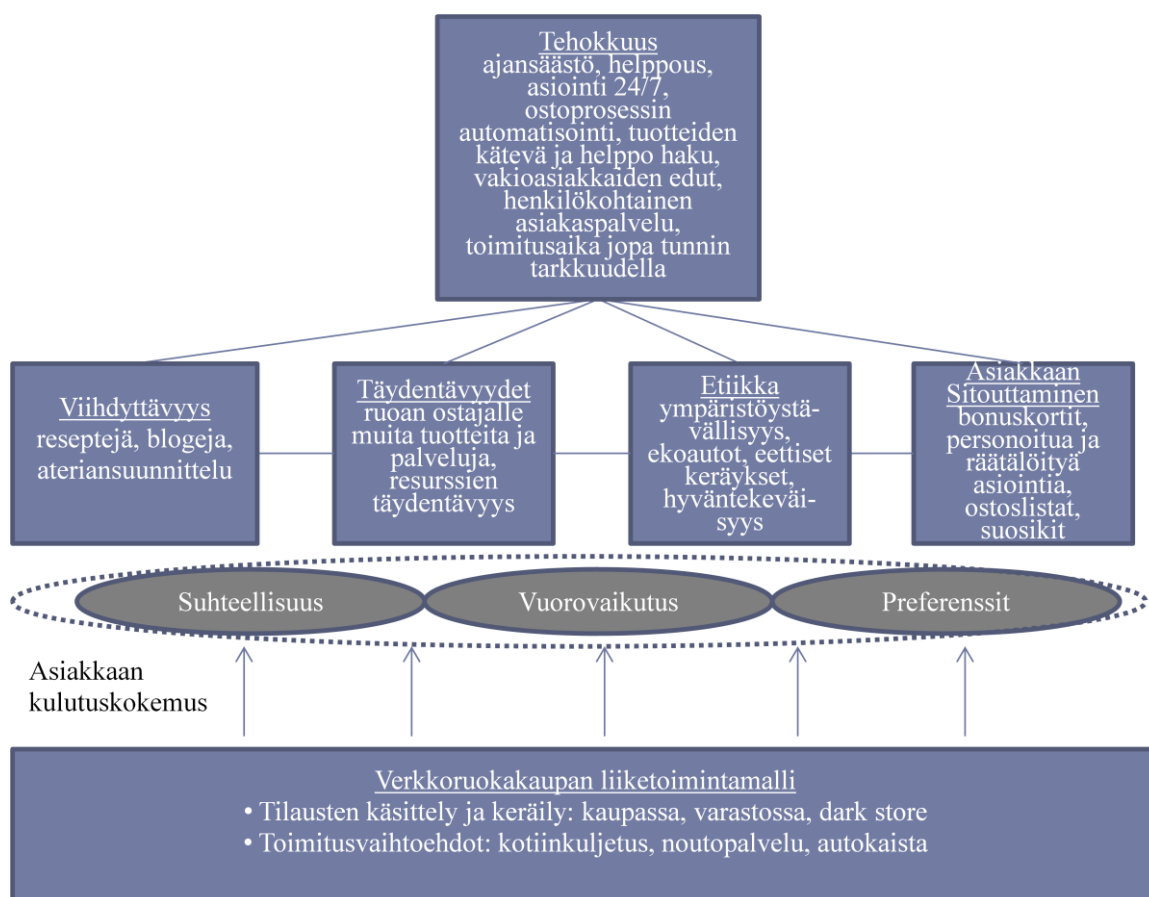
Viihtymisen lisäksi kokonaiskokemuksen kannalta on tärkeää, että asiakaspalvelu toimii ja on hyvin saavutettavissa ongelmatilanteiden ja kysymysten varalta. Tescolla ja S-ryhmällä on käytössään kätevä reaaliaikainen pikakeskustelu, jolla verkkokaupan asiakkaat saavat yhteyden asiakaspalvelijaan välittömästi. Kokeiluni perusteella ominaisuus toimii erinomaisesti ja on paljon sujuvampaa verrattuna fyysisen myymälän asiakaspalveluun. Lisäksi S-ryhmällä on käytössään sivuillaan myös keskustelun mahdollisuus asiakaspalvelun kanssa, joka näkyy kaikille asiakkaille. Asiakkaiden jättämät kysymykset ja kaupan vastaukset näkyvät kaikille, mikä lisää mielestäni läpinäkyvyyttä ja kaupan luotettavuutta. Itse ainakin sain ominaisuudesta paljon palvelualttiimman mielikuvan verrattuna fyysisen ruokakaupan asiakaspalveluun.

Jotta asiakkaat saisi palaamaan verkkokauppaan uudestaan, myös fyysisten tuotteiden täytyy olla laadukkaita. Tuoretuotteiden pitää olla tuoreita ja elintarvikkeiden laadun täytyy olla sama kuin olisi itse ne kaupasta hakenut. En fyysisen sijaintini vuoksi voinut kokeilla muita kuin S-ryhmän Alepa Kauppakassin palvelua, mutta todennäköisesti ruoan laatu on korkeaa kaikilla tutkittavilla yrityksillä, sillä esimerkiksi Leshopilla 91 prosenttia tilauksista on uusintaostoja, ja Ocadon ja Tescon verkkoruokakauppojen liikevaihto tulee enimmäkseen vakioasiakkailta. Jos säännöllisesti tilaavat asiakkaat eivät ole tyytyväisiä laatuun, niin asiakkuus todennäköisesti loppuu nopeasti. Esimerkiksi Ocado korostaa arvolutapauksessaan juurikin laatua (”Quality groceries that won’t cost earth”).

Tyytyväisyyden aikaansaamiseksi verkkoruokakaupan täytyy toimittaa oikea tuote, oikea määrä, oikeassa ajassa ja oikeaan paikkaan sen jälkeen kun kauppa on saanut verkossa tehdyn tilauksen. Joskus kuitenkin on aina jokin tuote loppu varastosta ja se joudutaan korvaamaan jollain toisella tuotteella. Tämä korvausaste on Ocadon mukaan heillä maailman paras, joka on ainoastaan 1,7 prosenttia tilauksista (Ocado 2013). En löytänyt tarkkoja lukuja muilta tutkittavilta yrityksiltä, mutta joka tapauksessa ne varaavat jo ehdoissaan oikeuden korvata tilattuja tuotteita vastaavilla. Lisäksi mitä pienempi aikaikkuna, sitä suuremman paineen se aiheuttaa oikea-aikaisille toimituksille. Pieni viivästyminen ei varmaankaan haittaa, mutta oikea-aikaisuudella on silti merkityksensä kokonaiskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden muodostumisessa.

8.9 Verkkoruokakauppojen asiakasarvoa luovia ominaisuuksia

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kuinka ruoan verkkokaupat luovat asiakasarvoa eli niitä ominaisuuksia ja hyötyjä, joista asiakas on valmis maksamaan. Tutkimuksen tuloksissa ja tulosten tarkastelussa on selvitetty ja kuvailtu näitä asiakasarvon lähteitä tarkemmin. Alla olevassa kuviossa olen yhteenvedon vuoksi tiivistänyt tärkeimpiä tutkittavien yritysten tuottamia hyötyjä teoreettista viitekehystä hyödyntäen. Kaikki tutkittavat yritykset eivät kaikkia kuviossa olevia asioita tarjoa, mutta esimerkkioppimisen vuoksi olen summannut Tescon, Ocadon, Leshopin ja S-ryhmän ruoan verkkokauppojen parhaat arvoa luovat strategiset ja tekniset tekijät.



Kuvio 12. Teoreettinen viitekehys ja ruoan verkkokauppojen tarjoamat hyödyt.

Ruoan verkkokaupat luovat samantyyppistä arvoa. Pieniä eroja ominaisuuksissa ja palveluissa on, mutta varsinainen arvon luonne on sama. (Bevan ja Murphy 2001.) Tämä on myös minun tutkimukseni tuloksista pääteltävissä. Olen löytänyt kuitenkin monia uusia arvon lähteitä, joita ei aiemmin vastaavissa verkkoruokakaupan arvoa tutkivissa tutkimuksissa ole löydetty (esimerkiksi Bevanin ja Murphyn (2001) verkkoruokakaupan asiakasarvoa tutkivassa tutkimuksessa). En ainakaan itse ole löytänyt tutkimuksia aiheesta, joissa löydökseni olisi jo mainittu. Tämä voi johtua siitä, että monet aiheen tutkimukset on suoritettu 2000-luvun alkupuolella ja ruoan verkkokauppa on ehtinyt tässä ajassa muuttua ja kehittyä. Näitä löytämiäni arvon lähteitä ovat muun muassa kuviossa näkyvät henkilökohtaisempi asiakaspalvelu, toimitusikkunan tarkkuus, vakioasiakkaiden edut, tuotteiden kätevä ja nopea haku, ostoprosessin automatisointi varsinkin uusintaostoissa, blogit, ateriansuunnitteluohjelmat, ruoan verkko-ostajan näkökulmasta täydentävät tuotteet ja palvelut, ympäristöystävällisyys, ekoautot, eettiset keräykset sekä asiointin personointi ja räätälöinti erilaisin keinoin. Edellä luetellut asiakasarvon lähteet ovat keskeisiä tämän tutkimuksen tuloksia, joiden identifiointi auttaa ymmärtämään verkkoruo-

kakauppojen arvontuotantoa ja sitä, miten arvo asiakkaalle välitetään. Tuloksilla on mielestäni relevantti merkitys niin tieteessä kuin liiketoiminnallisestikin.

Kirjallisuudessa on identifioitu ja selvitetty kuluttajien näkökulmasta tärkeitä arvoja tuotettavien ominaisuuksia elintarvikkeiden ostamisessa. Tärkeimpiä tutkimuksissa esille nousseita asioita olivat asioinnin mukavuus, tehokkuus (kuinka nopeasti ja kivuttomasti ostokset voi suorittaa), asiakaspalvelun laatu, tuotevalikoima, ajan säästäminen, informaation saanti, tuotteiden löydettävyyys, käytännöllisyys ja alhainen hintataso. Näistä tärkeimmät arvotekijät ovat tutkimusten mukaan ostostenteon mukavuus, helppous ja ajansäästö. Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että nämä arvotekijät ovat kaikissa tutkittavissa yrityksissä läsnä. Myös hintataso nousi tutkimuksissa usein kuluttajille tärkeäksi tekijäksi. Lisäksi ruoan verkko-ostamisessa kuluttajille on tärkeää, että ostostentekotapa sopii heidän elämäntyyliinsä ja päivittäiseen arkirytmiiin. (Raijas 2002; Marjanen 1997; Grunert ja Rasmus 2005; Granfelt 1995; Kallio 1997.)

Tärkeimmiksi tutkimuksissa havaitut tekijät liittyvät siis periaatteessa tehokkuuden arvoulottuvuuteen (mukavuus, helppous ja ajansäästö). Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksen mukaan kuluttajien tärkeimpiä ruoan verkko-ostamisen motiiveja ovat juurikin vaivattomuus ja ajansäästö (Hyvönen ym. 2008). Toki muillakin arvoulottuvuuksilla voi olla esimerkiksi mukavuutta edistäviä hyötyjä vaikkapa viihdyttävyyden ja täydentävyyksien kautta. Tärkein arvoulottuvuus on kuitenkin tehokkuus ja tutkimuksessa havaitut kuluttajille tärkeät arvotekijät ovat sen konkreettisia esimerkkejä (kuvio 12). Tässä tutkimuksessa on tutkittu, miten ruoan verkkokaupat muun muassa mukavuutta, helppoutta ja ajansäästöä luovat, ja tarjoavatko ne kuluttajille konkreettisia hyötyjä vai jäävätkö lupaukset vain puheen tasolle. Tutkimukseni ei rajoitu kuitenkaan pelkästään tehokkuuden arvoulottuvuuden tutkimiseen, vaan olen tarkastellut verkkoruokakauppojen arvontuotantoa kaikkien arvoulottuvuuksien lävitse.

Edellä lueteltuihin arvoja luoviin tekijöihin liittyy myös tiettyjä varauksia. Holbrookin typologian mukaan asiakkaan kulutuskokemus on suhteellinen, vuorovaikutuksellinen ja erityisesti mieltymyksiin ja preferensseihin perustuva. Jotkut asiakassegmentit arvostavat säästettyä aikaa, kun taas toiset nauttivat fyysisestä ostotapahtumasta eivätkä ole kiinnostuneita tilaamaan verkon kautta. Ajansäästö voisi olla tärkeää esimerkiksi lapsiperheille ja pienyrityksille, jotka ovat Leshopin mukaan heidän kohdesegmenttinsä. Lisäksi asiak-

kaan kulutuskokemus on vuorovaikutteinen tapahtuma tuotteisiin ja palveluihin nähden. Suhteellisuus taas viittaa kulutuskokemuksen vertailtavuuteen, henkilökohtaisuuteen ja tilannekohtaisuuteen. Esimerkiksi jossain tilanteessa ruoan ostaminen verkossa voi olla relevantimpaa verrattuna johonkin toiseen tilanteeseen. Ihmiset suhtautuvat henkilökohtaisella tasolla eri tavalla eri asioihin ja vertailevat tuotteita ja palveluja keskenään. Nämä varaukset on syytä pitää mielessä tutkimustulosten suhteen.

Erään kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksen mukaan kuluttajien mielestä ruoan verkko-ostamisen esteitä olivat muun muassa verkkokaupan hintojen kalleus, tuotetietojen puutteellisuus, asiointin hankaluus, suppeat tuotevalikoimat sekä sopimattomat maksu- ja toimitustavat. Lisäksi monen mielestä fyysiset ruokakaupat ”ovat tarpeeksi hyviä” ja ruoan verkko-ostamisessa ”pitäisi olla jokin konkreettinen etu”. (Hyvönen ym. 2008.) Tämän tutkimuksen mukaan suurin osa näistä esteistä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä hinnat ovat samat kuin fyysisessä kaupassa (tuotteiden hinnat ilman kuljetuksen ja keräilyn kustannuksia), tuotetiedot ovat hyvät, asiointi on helppoa, tuotevalikoimat ovat hyvät ja maksu- ja toimitusvaihtoehtoja on riittävästi. Voi olla, että vuonna 2008 tilanne oli Suomessa toinen, mutta S-ryhmän verkkokauppa alkaa olla jo riittävän hyvä. Ainoa miinus on Prismojen valikoimien rajallinen toimitusalue ja se, että konseptia ei ole pääkaupunkiseutua paljon pidemmälle viety (Alepat toimittavat rajallisilla alueilla Kuopiossa ja Oulussa). Muissa tutkittavissa eurooppalaisissa ruoan verkkokaupoissa oikeastaan mitään näitä kuluttajien esittämiä esteitä pieniä puutteita lukuun ottamatta ei havaittu. Toki täytyy muistaa, että ne ovat huomattavasti suomalaisia kollegojaan edellä tällä alalla ja Suomessa ala vasta vähitellen alkaa saada tuulta alleen. Lisäksi nämä verkkoruokakaupat tarjoavat tutkimukseni mukaan paljonkin konkreettisia etuja, kunhan niitä osaa ja oppii käyttämään.

9 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tutkia eurooppalaisten ruoan verkkokauppojen arvontuotantoa ja niiden taustalla vaikuttavia liiketoimintamalleja. Tässä luvussa vedän yhteen viimeiset johtopäätökset ja tärkeimmät tulokset. Seuraavaksi käsittelen ruoan verkkokauppojen haasteita, josta siirryn liiketoimintamallien ja asiakasarvon käsittelyyn.

Tutkimustulosten perusteella ruoan verkkokauppojen yhtenä isona riskinä on verkkopotentiaalin vajaa hyödyntäminen. Esimerkiksi Leshopilta puuttui monia personoinnin ominaisuuksia ja arvotekijöitä, joita muilla yrityksillä oli. Asiakkaan kulutuskokemuksesta verkossa pitäisi tehdä mahdollisimman henkilökohtainen ja sujuva, sillä sähköinen toimintaympäristö tarjoaa siihen puitteet. Erityisesti Ocadolla ja Tescolla tämä potentiaali on minusta hyödynnetty erinomaisesti. Tescolla on kauppakeskuksen tyyllisesti kaikki täydentävät tuotteet ja palvelut samassa verkkonäkymässä, mikä vähentää asiakkaan etsimiseen liittyviä kustannuksia ja aikaa. Säästetty aika voidaan käyttää muihin aktiviteetteihin.

S-ryhmällä puolestaan puuttui mielestäni selkeästi sähköisen asioinnin strategisen tason ajattelu. Perustan väitteeni siihen, että yritys on käytännössä ulkoistanut ruoan verkkokaupansa Foodie.fm:lle. Taloustieteen perusteorioiden mukaan ainoastaan yrityksen liiketoiminnan tukitoiminnot ulkoistetaan ja ydintoiminnot pidetään omassa ohjauksessa. Voi olla, että taustalla on osaamisen puute sähköisen asioinnin osalta, jota on pyritty täydentämään yhteistyökumppanin resursseilla, mutta jos S-ryhmässä sähköinen asiointi nähtäisiin todellisena kauppakanavana, toiminto pidettäisiin yrityksen sisällä. Vaihtoehtona olisi yritysfuusio, jossa S-ryhmä ostaisi Foodie.fm:n. Tämä kertoisi siitä, että yritys luottaa konseptiin ja panostaa siihen tosissaan. Rahaa yritykseltä ainakin löytyy. Esimerkiksi Tesco on tehnyt juuri näin ja ostanut sähköisen asioinnin palveluntarjoajia, ja johtaa kanavaa kokonaisuutena strategiansa keskiössä. Tällaisen *strategisen ajattelun puute* näkyy S-ryhmässä myös siinä, että eri verkkokaupat ovat omilla verkkosivuillaan eikä selkeää kokonaisuutta ole olemassa. Tämä on vertailevan analyysini yksi keskeisimpiä johtopäätöksiä. Tesco isona kauppaketjuna tarjoaa tässä asiassa loistavan esimerkkioppimisen paikan.

Yksi keskeinen verkkoruokakaupan haaste on saada kuluttajat ylipäättään kokeilemaan palvelua ja kokemuksen täytyy ylittää odotukset, jotta syntyy uusintaostoja. Uusintaostot ovat erityisesti tällä alalla avainasemassa, sillä tutkittavien yritysten liikevaihdot syntyvät enimmäkseen niistä. Kokeilun kynnystä täytyy alentaa mahdollisimman matalaksi ja tarjota isoja etuja tarjouksia, erityisesti ensimmäisen oston yhteydessä. Esimerkiksi Leshop tarjoaa kymmenien eurojen alennuksen ensimmäisen oston yhteydessä. Toimintaa aloittelevat alan yritykset voisivat uusasiakashankinnan nimissä esimerkiksi tarjota ilmaiseksi ensimmäisen toimituksen. Tämä alentaa kynnystä palvelun kokeiluun ja jos asiakas on tyytyväinen kokemukseen, niin hän saattaa jatkossa maksaakin siitä. Jollakin tavalla kuluttajat olisi kuitenkin saatava kokeilemaan palvelua, jotta tietoisuus asiasta lisääntyy.

9.1 Liiketoimintamallit

Tutkittavilla yrityksillä on liiketoimintamalleissaan erilaisia ratkaisuja. Vakiintuneiden yritysten on järkevää hyödyntää fyysisten myymälöiden verkostoa ja kerätä tilaukset olemassa olevista kaupoista. Tesco on tämän liiketoimintansa alkuvaiheessa tehnyt juuri näin ja volyymien kasvaessa keskittänyt ja laajentanut keräilyään varastoihin ja dark storeihin. S-ryhmässä tilaukset kerätään myös kaupoissa, mutta heidän ensimmäinen dark storensa valmistuu tänä vuonna. Leshop ja Ocado taas ovat keskittäneet toimintansa tiettyihin logistiikkakeskuksiin.

Autenttiseen verkko-ostamisen kulutuskokemukseen kuuluu sähköinen asiointi ja tuotteen kotiinkuljetus asiakkaan osoitteeseen. Kaikki tutkittavat yritykset tarjoavat tätä vaihtoehtoa ja koko verkkokaupan idea perustuu juuri tuotteen tilaamiseen verkossa ja sen kotiinkuljetukseen. Tämän lisäksi on myös joitakin innovatiivisia noutopalvelun ratkaisuja kuten autokaista ja Leshopilla myös nouto rautatieasemalta. Tescolla on pilottikokeilussa toimituksia asiakkaan arkielämän varrella oleviin muihin osoitteisiin, esimerkiksi kouluun tai harrastuksiin. Tässä korostuu juuri se, että kuluttajien elämäntyylisiin sopivia ratkaisuja pitää olla tarjolla. Jos joku haluaa noutaa ostoksensa autokaistalta työmatkansa päätteeksi, koska se sopii kotiinkuljetusta paremmin arkirytmiin, niin tällaisia ratkaisuja yritysten pitäisi kartoittaa ja toteuttaa. Ideana on tarjota kuluttajille mitä he haluavat, milloin haluavat ja miten haluavat. Ajatus on monikanavaisuuden ytimessä. Joka tapauksessa useammat toimitusvaihtoehdot ovat asiakkaan kannalta parempi. Erityisesti tämä suo-

situs koskee vakiintuneita kauppaketjuja, joilla on infrastruktuuria toteuttaa noutopalvelut eri muodoissaan. Kaikki eivät välttämättä halua maksaa kuljetuksesta, vaan hakevat ruokansa mieluusti itse.

Selkeästi tämän tutkimuksen vertailevan analyysin perusteella edistyneimmät liiketoimintamallit ovat Tescolla ja Ocadolla. Molemmilla yrityksillä mahdolliset toimitusajat ovat varhain aamusta iltamyöhään ja toimituksen aikaikkunat ovat 1-2 tuntia. Mitä laajempi mahdollinen toimitusaika, sitä enemmän joustoa se tarjoaa asiakkaille, sillä ihmisillä on erilaiset elämäntyylit ja menot. Lisäksi Tesco ja Ocado tarjoavat vakioasiakkaille tiettyjä suunnitelmia, joilla toimitusmaksut saadaan pieniksi ja ”lähes katoamaan”. Asiakkaiden kannalta tämä on erinomainen asia, mutta vaatii yritykseltä tiettyjä toiminnan mittakaavaetuja ja volyymeja, jotta se olisi liiketoiminnallisesti kannattavaa. Tescolla ja Ocadolla näitä mittakaavaetuja on.

9.2 Asiakasarvo

Vertailevalla analyysillä on löydetty monia arvoa luovia ominaisuuksia ja tekijöitä, jotka asiakkaan näkökulmasta ovat aidosti hyödyllisiä. Tärkeimmät ruoan verkkokaupan arvotekijät ovat mukavuutta, vaivattomuutta ja ajansäästöä luovat ominaisuudet, jotka tekevät kauppamuodosta varteenotettavan vaihtoehdon. Nämä ominaisuudet ovat myös tutkimuksissa nousseet tärkeimmiksi, kun kuluttajilta on kysytty mitä he arvostavat elintarvikeostoksissaan. Niinpä ruoan verkkokaupalla on oikein toteutettuna suuri potentiaali kasvaa isoksi myyntikanavaksi, sillä ne tarjoavat sitä mitä kuluttajat arvostavat. Markkinarakoa on selkeästi olemassa ja konseptin menestyvyys jää liiketoiminnanharjoittajien ammattitaidosta ja osaamisesta kiinni.

Asiakasta voidaan sitouttaa yritykseen tarjoamalla ylivertaista ja henkilökohtaista arvoa. Verkossa tapahtuva ostoprosessi on esimerkkiyritysten analyysin perusteella mahdollista suorittaa hyvinkin personoidusti ja räätälöidysti. Tesco, Ocado ja S-ryhmä keräävät aktiivisesti käyttäjäinformaatiota ja kohdentavat palveluja, verkkosivustoa, tarjouksia, hakutuloksia jne. S-ryhmällä koko ruokaverkkopalvelu Foodie.fm on luonteeltaan personoitu ja siellä on monia käteviä ja hyödyllisiä ominaisuuksia. Asiakas voi esimerkiksi siirtää reseptipankissa olevan reseptin tarvittavat raaka-aineet suoraan ostoskoriin. Tuotteiden

haku on todella nopeaa ja asiakas voi rajat haun koskemaan juuri omaa ruokavaliotaan tai mieltymyksiään. Tuoteinformaatio oli tutkittavilla yrityksillä enimmäkseen selkeää Leshopia lukuun ottamatta. Suosikit ja ostoslistojen tallentamisen mahdollisuus luovat selkeästi asiakasarvoa, kun asiakkaan ei tarvitse etsiä haluamiaan tuotteita uudelleen, vaan tallennetun ostoslistan voi tilata vaikkapa matkapuhelimellaan töissä ollessaan verkkokaupan sovelluksella. Muut asiakasarvoa luovat ominaisuudet on käsitelty seikka-peräisemmin tämän tutkielman edellisissä luvuissa.

Erilaisten ominaisuuksien lisäksi verkossa toimivien ruokakauppojen hinnoittelun läpinäkyvyys paranee, kun asiakas voi reaaliajassa vertailla eri kauppojen hintoja, sen sijaan että joku taho kertoisi ruokakorin hinnan eri kaupoissa tiettyinä hetkenä. Tämä kasvattaa asiakkaan valtaa suhteessa ruokakauppaan ja on hyvä asia. Suomessa esimerkiksi S-ryhmän ja Keskon verkkoruokakauppojen hintoja voi vertailla netissä suoraan, kun on tekemässä ostoksiaan. Tällainen vertailun mahdollisuus parantaa ilman muuta asiakkaan neuvotteluvoimaa.

Tiettyjen hyötyjen ja teknisten ominaisuuksien luoman asiakasarvon lisäksi ruoan verkkokaupassa on joitakin ”piilossa” olevia hyötyjä. Yksi on edellä mainittu hintojen parempi läpinäkyvyys, mutta sen lisäksi ainakin oman kokeiluni perusteella fyysistä myymälää parempi asiakaspalvelu. Tescolla ja S-ryhmällä on mahdollisuus reaaliaikaiseen pikakeskusteluun asiakaspalvelijan kanssa, joka toimii erinomaisesti. Itse asiassa S-ryhmällä on aidosti interaktiivinen alusta, jossa asiakkaat voivat tehdä julkisia tai yksityisiä yhteydenottoja.

Tärkeimmät ruoan verkkokaupan hyödyt liittyvät kuitenkin siihen, että asiakas voi tilata ostoksensa soveltuvalla laitteella ja verkkoyhteydellä missä tahansa ja noutaa sen haluamastaan paikasta tai valitsemalla kotiinkuljetuksen. Palvelun monipuolisuus ja mobiili mahdollisuus sekä soveltuvat ja joustavat toimitusvaihtoehdot ovat tärkeimpiä arvotekijöitä ja syitä miksi asiakkaat ruokansa verkosta ostaisivat. Lisäksi koko verkkoostaminen on asiakkaan kannalta pääasiassa todella sujuva ja nopea prosessi.

Hyötyjen lisäksi ruoan verkkokaupalla on myös joitain varjopuolia. Ensinnäkin, kaikki tutkittavat yritykset vaativat asiakasta rekisteröitymään, jotta palvelua pääsee käyttämään. Itseäni hieman mietityttää yritysten keräämän tarkan ja yksityiskohtaisen käyttä-

jäinformaation käyttö ja yksityisyydensuoja. Kun asiakkaat käyttävät palvelua, heistä ja heidän ostoksistaan jää tieto yritysten datapankkiin, joita tietoja voidaan käyttää erilaisiin tarkoituksiin. Kaikkia kuluttajia se ei välttämättä haittaa, mutta itseäni ainakin hieman mietityttäisi, jos joku taho tietäisi allergiani, mieltymykseni ja mitä syön ruuaksi. En itse välttämättä haluaisi tällaisia tietoja itsestäni kenenkään haltuun. Toisaalta esimerkiksi S- ja K-ketjut ovat jo pitkään keränneet vastaavia tietoja bonusjärjestelmiensä kautta, mutta sähköinen asiointi tuo siihen kokonaan uuden ulottuvuuden.

9.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä ja saavuttamaan mahdollisimman korkea luotettavuuden taso. Sellaiset termit kuin validiteetti ja reliabiliteetti ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä, jossa on kehitelty erilaisia tilastollisia menettelytapoja, joiden avulla voidaan arvioida mittareiden luotettavuutta. Mittareihin perustuva luotettavuuden arviointi ei kuitenkaan suoraan sovi tapaustutkimuksen luotettavuuden arviointiin, sillä tapauksia koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia ja tutkijasta riippuvaisia. (Hirsjärvi ym. 2005, 216-217.)

Tässä tutkimuksessa on tutkimusmenetelmänä käytetty vertailevaa tapaustutkimusta, jossa korostuu tutkijan oma perehtyneisyys aiheeseen. Tämän tutkimuksen validiteetti on korkea, sillä tutkimusmenetelmän kyky on hyvä mittaamaan sitä, kuinka ruoan verkko-kaupat luovat asiakasarvoa ja millaisilla liiketoimintamalleilla. Tutkimus tuottaa valideja tuloksia, sillä yrityksiä tutkitaan sellaisena kuin ne ovat tutkimuksen suorittamisen hetkellä, ja tutkija ei pysty vaikuttamaan yritysten toimintaan mahdollisesti vääristäen tuloksia, kuten esimerkiksi ihmisten haastattelussa voisi olla tilanne.

Koska tapaustutkimus tarkastelee monia monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä, soveltuu se hyvin vastaamaan esimerkiksi kysymyksiin *miten* ja *kuinka* (Laine ym. 2007, 10). Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2005, 216). Myös reliabiliteetti on tässä tutkimuksessa korkea, sillä yritysten asiakasarvon ominaisuuksia ja liiketoimintamalleja on tarkasteltu juuri tiettyinä hetkenä. Yritysten liiketoiminta kuitenkin muuttuu kaiken aikaa. Joka tapauksessa myös reliabiliteetti on korkea tutkimuksen suorittamisen hetkellä, sillä

tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan suoria kuvauksia. Lisäksi häiritsevää ja reliabiliteettia alentavaa satunnaisvaihtelua on minimoitu valitsemalla vertailuun mahdollisimman samanlaiset kohteet. Tutkittavien tapausten väliltä ei edes löytynyt merkittäviä eroja. Tästä huolimatta vertailu edistää ymmärrystä ruoan verkko-ostamisen alasta. (Routio 2007; Hirsjärvi 2005, 216.)

Olen pyrkinyt parantamaan tutkimukseni luotettavuutta käyttämällä aineistotriangulaatiota eli olen pyrkinyt keräämään useita erilaisia tutkimusaineistoja. Analysoin yritysten sivuja, keräsin artikkeleita, vuosikertomuksia ja vuosiraportteja, ja kysyin yritysten edustajilta. Tutkiessani esimerkiksi Tescon verkkoruokakaupan valikoiman laajuutta, kysyin asiasta yrityksen edustajalta. Hänen mukaansa valikoima on 10 000 tuotetta, kun heidän sivuillaan taas sanotaan nykyaikaisessa logistiikkakeskuksessa olevan 30 000 tuotteen valikoima. Lisäksi kysyin S-ryhmän edustajalta toimitusalueesta, mutta he eivät osanneet sanoa tarkasti Oulun ja Kuopion tietoja. Jouduin tutkimuksen edetessä useasti tilanteisiin, joissa jouduin käyttämään omaa päättelyä ja analyysia tiettyjen asioiden ratkaisemiseksi. Päättely kuitenkin pohjautui aina saatavilla oleviin tietoihin, mutta tutkimusprosessi ei ole ollut ongelmaton. Tietojen jäsentely tapahtui systemaattisesti teoreettisen viitekehyksen avulla. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen luotettavuus on omasta mielestäni korkea.

9.4 Johtopäätökset

Verkkokaupan haasteeksi jää edelleen ”viimeisen kilometrin ongelma”, eli verkko-ostosten saaminen asiakkaille tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Yksi ratkaisu tähän on tarjota kuluttajille esimerkiksi tilausten noutopisteitä. Noutopisteet voivat olla kaupan yhteydessä tai innovatiivisemmilla paikoilla kohdesegmenttien arkielämän varrella. Kotiinkuljetuksella on silti keskeinen rooli verkkokaupassa ja liiketoiminnan tulisi rakentua ensisijaisesti tämän toimitusvaihtoehdon ympärille. Tilausten keräilypaikaksi suositellaan vakiintuneille yrityksille olemassa olevia fyysisiä kauppia, mutta volyymien noustessa kannattaa toiminta keskittää esimerkiksi dark storeen tai logistiikkakeskukseen.

Tutkimustulosteni perusteella asiakasarvon tuottamiseksi voidaan suositella erilaisia personoinnin ja räätälöinnin tapoja, joita on tarkemmin käsitelty aikaisemmin. Päämääränä kuitenkin on, että asiakas kokee verkko-ostamisen mukavana ja kohdennettuna. Verkko-

ympäristö tarjoaa tälle hyvät mahdollisuudet. Ostoslistojen ja suosikkien tallennusmahdollisuus olisi hyvä olla. Tuotteiden haun tulisi olla mahdollisimman sujuvaa ja asiakkaille tulisi tarjota mahdollisuus reaaliaikaiseen asiakaspalveluun. Verkkokauppaan voi liittää reseptipankkeja ja blogeja, jotka lisäävät ostokokemuksen viihdyttävyyttä. Erityisesti suositellaan ateriansuunnitteluohjelman integroimista verkkokauppaan. Ohjelman avulla asiakkaat voivat suunnitella esimerkiksi koko viikon ateriat ja ostaa kaikki elintarvikkeet samasta verkkokaupasta. Vakioasiakkaille tulisi tarjota etuja ja alennuksia erityisesti kuljetus- ja keräilykustannuksissa, jotta he kokisivat pysyvän asiakkuuden mielekkääksi.

Ruoan verkkokaupan liiketoiminnan suositellaan olevan mahdollisimman eettistä yrityksen mahdollisuuksien mukaan. Eettiset toimintatavat kannattaa tuoda myös esille markkinoinnissa, sillä se luo asiakasarvoa itsessään ihmisten mielikuvissa. Lisäksi suositellaan tarjooman täydentämistä yhteistyökumppaneiden tuotteilla tai palveluilla, koska se alentaa asiakkaan etsintään liittyviä kustannuksia. Ylipäättään koko ostoprosessi tulisi pyrkiä rakentamaan mahdollisimman mukavaksi, automatisoiduksi ja kokonaisvaltaiseksi kuluuskokemukseksi. Verkkoympäristö tarjoaa tälle liiketoiminnan kehittämislle käyttökelpoisen alustan.

9.5 Ruoan verkko-ostamisen tulevaisuus ja ehdotuksia jatkotutkimukselle

Aihe on erittäin ajankohtainen ja kuluttajien verkko-ostaminen vahvassa kasvussa. Tämä kaupan alan rakennemuutos on Suomessa ajanut ahtaalle esimerkiksi monia perinteisen käyttötavara-kaupan toimijoita, kun kuluttajat ovat siirtyneet tekemään ostoksia verkkoon. Tulevaisuudessa trendi todennäköisesti kiihtyy ja vakiintuneiden yritysten on oltava sähköisessä asiointinnassa mukana, sillä se saa koko ajan enemmän sijaa kuluttajien arjessa. Olen tutkielman edetessä käsitellyt sähköistä asiointia tulevaisuuden varteenotettavana kauppakanavana myös ruokakaupassa, jota se tällä hetkellä ei ainakaan Suomessa vielä ole. Koko tutkielma voidaan nähdä eräänlaisena skenaariona tai ”kurkistuksena” mahdollisesti tulevaisuuden ruokakauppaan Suomessa. Tuleeko esimerkiksi Ison-Britannian toimijoiden tarjoamia kauppatapoja sellaisenaan Suomeen vai ei, jää nähtäväksi.

Tieteessä ruoan verkkokauppa on vielä nuori ilmiö, vaikka kiinnostus aiheeseen on lisääntymään päin. Tutkittavaa aiheesta riittää ja oman tutkimukseni tarkoitus oli hieman kuvata asiakasarvon ja liiketoimintamallien sisältöä menestyvissä alan yrityksissä. Aiheita voi periaatteessa tutkia kuluttajälähtöisesti kvantitatiivisella haastattelututkimuksella tai yritysten liiketoimintaa tilastollisesti analysoimalla. Olisi mielenkiintoista esimerkiksi tutkia ruoan verkkokauppaa käyttävien kuluttajien preferenssejä ja tärkeimpiä arvotekijöitä juuri verkkokaupassa. Tutkielman toisessa luvussa kävi ilmi, että vaikka Suomessa liiketoiminta on vielä suhteellisen pientä, niin myynti on kolmena viime vuonna kasvanut kymmeniä prosentteja vuositasolla. Kunhan käyttäjämäärät lisääntyvät ja kokemusta palvelusta alkaa olla kuluttajilla enemmän, niin varmasti myös tutkittavaa perusjoukkoa on siinä vaiheessa riittävästi.

Toinen tutkittava aihe voisi olla Isossa-Britanniassa toimivien ruoan verkkokauppojen kannattavuuden tutkiminen tietyllä aikavälillä. Miten se on kehittynyt ja millaista kannattavuus on ollut toiminnan aloittamisen aikoihin. Oman käsitykseni mukaan ruoan verkkokaupat eivät toiminnan alkuvaiheessa ole kovin kannattavia volyymien puuttuessa, mutta asiaa voisi tilastollisesti selvittää.

Isossa-Britanniassa on joka tapauksessa kehittyneimmät markkinat ja alan kokeneimmat kuluttajat. Esimerkiksi Arhi Kivilahti (2013) teki väitöskirjan siitä, kuinka teknologinen innovaatio (ruoan verkkokauppa) on muuttanut alan rakenteita Isossa-Britanniassa. Jos aiheeseen olisi oikeasti kiinnostusta ja määrärahoja, voisi suomalaiset tutkijat selvittää ruoan verkkokauppaa käyttävien brittiläisten kuluttajien asenteita ja syitä verkosta ostamiselle. Ison-Britannian Tesco on esimerkiksi ollut alan edelläkävijä ja nyt Suomessa S-ryhmä ja Kesko seuraavat perässä perustamalla dark storeja verkkoruokakaupoille. Ison-Britannian kuluttajatkin voivat olla edelläkävijöitä ja heijastaa suomalaisten verkko-ostamista muutaman vuoden päästä.

Lähdeluettelo

- Afuah, A. & Tucci, C. L. 2003. *Internet Business Models and Strategies*. McGraw-Hill Companies. 2nd ed. New York. 480 p.
- Amit, R. & Zott, C. 2001. Value Creation in E-business. *Strategic Management Journal* 22(6-7): 493-520.
- Analysis: Tesco's growing use of customer data. 5.7.2012. Retail Week. [WWW-dokumentti]. <http://www.retail-week.com/technology/analysis-tescos-growing-use-of-customer-data/5038314.article>.
- Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99–120.
- Belsham, S. 3.12.2013. Building a multi-channel Tesco. [WWW-dokumentti]. <https://www.tescopl.com/talkingshop/index.asp?blogid=166>.
- Beston, N. 6.11.2012. Three-quarters of UK consumers use the internet for grocery shopping. [WWW-dokumentti]. <http://www.nielsen.com/uk/en/insights/press-room/2012/three-quarters-of-uk-consumers-use-the-internet-for-grocery-shop.html>.
- Bevan, J. & Murphy, R. 2001. The nature of value created by UK online grocery retailers. *International Journal of Consumer Studies* 25(4): 279-289.
- Boyer, K.K. & Hult, G.T.M. 2006. Customer behavioral intentions for online purchases: An examination of fulfillment method and customer experience level. *Journal of Operations Management* 24(2): 124-147.
- Chernatony, L., Harris, F. & Riley, F.D. 2000. Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing* 34(1/2): 39-56.

Creevy, J. 2013. Tesco begins same-day delivery pilot for online groceries. Retail Week. [WWW-dokumentti] <http://www.retail-week.com/sectors/food/tesco-begins-same-day-delivery-pilot-for-online-groceries/5055342.article>

Digital Foodie Oy. 19.5.2010. Lehdistötiedote. Helpompia ja hauskempia ruokaostoksia – S-ryhmä ja Digital Foodie solmivat yhteistyösopimuksen. [WWW-dokumentti]. <https://fi.foodie.fm/#!/blog/post/helpompia-ja-hauskempia-ruokaostoksia-s-ryhma-ja-digital-foodie-solmivat-yhteistyosopimuksen>.

Digital Foodie Oy. 8.12.2011. Lehdistötiedote. Foodie.fm launches Personalized Social Shopping Platform for Groceries. [WWW-dokumentti]. <http://company.foodie.fm/blog/foodie-fm-launches-personalized-social-shopping-platform-for-groceries/>.

Digital Foodie Oy. 23.5.2012. Lehdistötiedote. S-ryhmälle ja Foodie.fm-palvelulle kultamitalipaikka Channel Innovation Awards –kilpailussa Yhdysvalloissa. [WWW-dokumentti]. <https://fi.foodie.fm/#!/blog/post/s-ryhmalle-ja-foodie-fm-palvelulle-kultamitalipaikka-channel-innovation-awards-kilpailussa-yhdysvalloissa>.

Digital Foodie Oy. 28.11.2012. Lehdistötiedote. Ruoan verkkokauppa laajenee. [WWW-dokumentti]. <https://fi.foodie.fm/#!/blog/post/ruoan-verkkokauppa-laajenee>.

Ellis, C. 2003. Lessons from Online Groceries. MIT Sloan Management Review 44(2): 1-8.

Fernie, J. & McKinnon, A. 2009. The development of e-tail logistics. In: Fernie, J. & Sparks, L. (eds.) 2009. Logistics & Retail Management. 207-232p. Kogan Page. London. 304 p.

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju: kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. WSOY. Helsinki. 460 s.

Granfelt, J. 1995. Kotitalouksien päivittäistavaroiden ostotavat 1994 sekä ostostenteon ongelmat. Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos, Sarja B 119, Helsinki. 85 s.

Grayson, K. 1999. The dangers and opportunities of playful consumption. In: Holbrook, M. B (ed) 1999. Consumer Value: A framework for analysis and research. 105-125 p. Routledge. New York. 203 p.

Grunert, K.G. & Ramus, K. 2005. Consumers' willingness to buy food through the internet: A review of the literature and a model for future research. British Food Journal 107(6): 381-403.

Hanhivaara, J. 17.9.2013. SOK:n pääjohtaja eroaa tehtävästään. [WWW-dokumentti]. http://yle.fi/uutiset/sokn_paajohtaja_eroaa_tehtavastaan/6834730.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy. Helsinki. 11 painos. 436 s.

Holbrook, M.B. 1999. Introduction to Consumer Value. In: Holbrook, M. B (ed) 1999. Consumer Value: A framework for analysis and research. 1-26 p. Routledge. New York. 203 p.

Holbrook, M. & Hirschman, E. 1982. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. Journal of Consumer Research 9(2): 132–140.

Itella. 2.12.2013. Elintarvikkeiden verkkokauppa kiinnostaa. [WWW-dokumentti]. http://www.itella.fi/tiedotteet/2013/20131007_elintarvikkeiden_verkkokauppa_kiinnostaa.html.

Jaakkola, T. & Kämäräinen, V. 2000. Internet muuttaa päivittäistavarakaupan jakelurakenteita. TEKES. Teknologiakatsaus, 90/2000. 54 s.

Johansson, P. 6.7.2013. Miksi Nestlé-boikotti jatkuu edelleen. [WWW-dokumentti]. <http://www.kansanuutiset.fi/mielipiteet/nakokulma/3020495/miksi-nestle-boikotti-jatkuu-edelleen>.

Juvonen, A. 17.11.2013. Suomen Lidl ei usko ruoan verkkokauppaan. [WWW-dokumentti].

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/suomen+lidl+ei+usko+ruoan+verkkokauppaan/201311567101>.

Kallio, J., Saarinen, T. & Tuunainen, V.K. 1997. Elektroninen kaupankäynti päivittäistavarakaupassa. – Potentiaaliset kuluttajaryhmät, jakeluratkaisut, rakenteet ja työllisyysvaikutukset. Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos, Julkaisuja B-137. Helsinki. 63s.

Kesko. 26.11.2010. NetAnttila toi e-kirjat joulumyyntiin. [WWW-dokumentti].

<http://www.kesko.fi/fi/Kaupat-ja-palvelut/Ajankohtaista/NetAnttila-toi-e-kirjat-joulumyyntiin-/>.

Kivilahti, A. 2013. Industry Transformation Initiated by a Technological Innovation. Väitöskirja. Aalto-yliopiston julkaisuja. 190 s.

Koster, R. 2002. Distribution structures for food home shopping. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management 32(5): 362-380.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus. Helsinki. 300 s.

Leshop. 2.12.2010. Tiedote. LeShop.ch: Online Santa Claus visits Switzerland with a new service. [WWW-dokumentti].

<http://info.leshop.ch/php/BusinessLeShop.php?LeShopMenuId=257&lge=uk>.

Leshop. Ei päiväystä. Key figures. [WWW-dokumentti].

<http://info.leshop.ch/php/BusinessLeShop.php?LeShopMenuId=13&lge=uk> (Luettu 4.12.2013)

Leshop. Ei päiväystä. Turnover rises by 8,6 million: Leshop.ch breaks new record in 2013. [WWW-dokumentti]

<http://info.leshop.ch/php/BusinessLeShop.php?LeShopMenuId=159&lge=uk> (Luettu 29.2.2014)

Leszinski, R. & Marn, M.V. 1997. Setting value not price. *The Mckinsey Quarterly* 1(1): 98–115.

Lucking-Reiley, D. & Spulber, D.F. 2001. Business-to-Business Electronic Commerce. *Journal of Economic Perspectives* 15(1): 55-68.

Lyons, W. 21.12.2004. The 10 trends that will shape 2005. [WWW-dokumentti].
<http://www.scotsman.com/news/uk/the-10-trends-that-will-shape-2005-1-571775>.

Marjanen, H. 1997. Distance and store choice with special reference to out-of-town shopping. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-4. Turku. 183 s.

Nettimarket Turku Oy. Ei päiväystä. [WWW-dokumentti].
<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/nettimarket+turku+oy/14908909>. (Luettu 11.1.2.2013)

Ocado. Ei päiväystä. Green Awards. [WWW-dokumentti].
<http://www.ocado.com/theocadoway/being%20green/green-awards.html>. (Luettu 2.2.2014)

Ocado. 2013. Vuosikertomus. [WWW-dokumentti].
<http://results12.ocadogroup.com/overview/highlights>.

Ocado. Ei päiväystä. Key facts. [WWW-dokumentti].
<http://www.ocadogroup.com/about-us/key-facts.aspx>. (Luettu 4.12.2013)

Ocado adopts hub and spoke model to continue expansion. 2002. Retail Week. [WWW-dokumentti]. <http://www.retail-week.com/ocado-adopts-hub-and-spoke-model-to-continue-expansion/1729522.article>.

Osterwalder, A. & Pigneur, Yves. 2002. An e-business Model Ontology for Modeling e-Business. Proceedings of the 15th Bled eCommerce Conference. University of Lausanne. Slovenia. 12 p.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2003. MODELLING VALUE PROPOSITIONS IN E-BUSINESS. University of Lausanne. 12 p.

Peteraf, M.A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal 14(3): 179-191.

Porter, M.E. 1985. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Weilin + Göös. 2 painos. Espoo. 648 s.

Porter, M.E. 2001. Strategy and the Internet. Harvard Business Review 79(3): 62-78.

PTY. 2013. Päivittäistavarakauppa 2013. Päivittäistavarakaupan vuosijulkaisut. 36 s.

PTY. Päivittäistavarakaupan tilastot. [WWW-dokumentti].

<http://www.pty.fi/julkaisut/tilastot/>. (Luettu 23.4.2014)

Raijas, A. 2002. The consumer benefits and problems in the electronic grocery store. Journal of Retailing and Customer Services 9(2): 107-113.

Rao, N. 27.9.2012. Which supermarket is best for online shopping?. The Guardian. [WWW-dokumentti] <http://www.theguardian.com/money/2012/sep/27/which-supermarket-best-online-shopping>.

Routio, P. 2007. Kuvaileva tapaustutkimus. [WWW-dokumentti].

<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/071.htm#expmon>.

Savolainen, J. 30.9.2013 Ruuan verkkokauppa kasvaa huimasti. [WWW-dokumentti].

<http://www.hs.fi/kotimaa/a1380454889357>.

Schubert, P., Williams, S.P. & Woelfle R. 2011. Sustainable Competitive Advantage in E-commerce and the Role of Enterprise System. *International Journal of Enterprise Information Systems* 7(2): 1-17.

SOK. Ei päiväystä. S-ryhmän henkilöstörakenne. [WWW-dokumentti]. <https://www.s-kanava.fi/web/s/medialle/henkilostoraportti>. (Luettu 29.1.2014)

SOK. 30.1.2014. Lehdistötiedote. S-ryhmän myynnin kehitys pysyi plussalla. [WWW-dokumentti]. <http://www.epressi.com/tiedotteet/kauppa/s-ryhman-myyntin-kehitys-pysyi-plussalla.html>.

Steiner, R. 25.6.2012. Tesco to target customers according to their wealth by using their Clubcard data to personalize its website. [WWW-dokumentti]. <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2164660/Tesco-target-customers-according-wealth-using-Clubcard-data-personalise-website.html>.

Tammilehto, P. 13.2.2014. HOK-Elanto rakentaa keräily-Alepan. *Kauppalehti*. [WWW-dokumentti]. <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/hok-elanto+rakentaa+keraily-alepan/201402628049>.

Tanskanen, K., Yrjola, H. & Holmstrom, J. 2002. The way to profitable Internet grocery retailing - six lessons learned. *International Journal of Retail & Distribution Management* (30)2: 169-178.

Tesco PLC. Ei päiväystä. Establishing multichannel leadership. [WWW-dokumentti]. <http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=540#/cs/pageid=554> (Luettu 4.3.2014)

Tesco PLC. 18.10.2013a. Lehdistötiedote. Tesco extends its popular Click & Collect service for shoppers on the go. [WWW-dokumentti]. <http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=17&newsid=880>.

Tesco PLC. 2013b. Vuosikertomus. [WWW-dokumentti]. [http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=540#/.](http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=540#/)

Thomasson, E. 24.10.2013. Online grocery sales to double in key European markets by 2016 – IGD. [WWW-dokumentti]. <http://uk.reuters.com/article/2013/10/23/uk-retail-online-grocery-idUKBRE99M1J020131023>.

Tilastokeskus. 7.11.2013. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. [WWW-dokumentti].
http://www.stat.fi/til/sutivi/2013/sutivi_2013_2013-11-07_tau_007_fi.html.

TNS Gallup. 2011. NetTrack-Internetin käytön kehitys Suomessa.
<http://www.iab.fi/assets/Tiedotteet/NetTrack-2011-IAB-kooste.pdf>.

TNS Gallup. 2014. Suomalaiset verkossa – NetTrack 2014. http://www.iab.fi/media/pdf-tiedostot/verkkomainonnan-abc/nettrack-2014_iab.pdf.

Vihmanen, L. 21.11.2013, muutettu 26.11.2013. Verkkoruokakauppojen hintavertailu: tuotteiden hinnat heittelevät. [WWW-dokumentti].
<http://yle.fi/aihe/artikkeli/2013/11/18/ruokakassi>.

Warschun, M. 2012. A fresh look at online grocery. [WWW-dokumentti].
http://www.atkearney.com/paper/-/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/a-fresh-look-at-online-grocery/10192. (Luettu 10.12.2014)

Webvan shuts down. 9.7.2011. CNN. [WWW-dokumentti].
<http://money.cnn.com/2001/07/09/technology/webvan/>.

Williamson, O.E. 1989. Transaction cost economics. In: Schamlensee, R, & Willig, R.D. (eds.) 1989. Handbook of Industrial Organization. 135-182 p. North Holland. Amsterdam. 986 p.

Wood, Z. 2012. Tesco expands 'dark stores' programme to cash in on online shopping boom. The Guardian. [WWW-dokumentti].
<http://www.theguardian.com/business/2012/sep/24/tesco-dark-stores-online-shopping?gclid=Article:in%20body%20link>.

Yousept, I. & Li, F. 21-23.6.2004. Online Supermarkets: Emerging Strategies And Business Models In The UK. Proceedings of the 17th Bled eCommerce Conference. Slovenia. 22 p.

Zeithaml, V.A. 1988. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model of synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 52(3): 2-22.